



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS:

**Elaboración del proceso administrativo en la
Empresa Comercial A&C, de la ciudad de
Chiclayo**

**PARA OBTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Autor (es):

**Bach. Burgos Castro Osmin Leandro
Bach. Cervera Orellano Alexis Marcelo**

Asesor:

Mg. Heredia Llatas Flor Delicia

**Línea de Investigación
Gestión y Competitividad**

**Pimentel – Perú
2017**

**ELABORACIÓN DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO
EN LA EMPRESA COMERCIAL A & C, DE LA
CIUDAD DE CHICLAYO 2016**

Aprobación de tesis

Mg. Heredia Llatas Flor Delicia
Asesor Metodólogo

Dr. Mego Núñez Onésimo
Presidente del Jurado de Tesis

Mg. Reyes Reyes Carla Angélica
Secretario del Jurado de Tesis

Mg. Valera Aredo Julio Cesar
Vocal del Jurado de tesis

DEDICATORIA

A nuestros docentes, por compartir sus conocimientos.

Esta tesis va dedicada en memoria de nuestros amigos Jordy Rojas, Cristhian Cabrejos y Claudio Bancayan

A nuestros amigos por estar con nosotros ya apoyarnos en el desarrollo de esta investigación, por todo el tiempo compartido, las buenas experiencias y conocimientos aprendidos con ellos.

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarnos salud, paz y prosperidad para ir logrando las metas propuestas en el camino de nuestras vidas.

A nuestra asesora metodóloga Mg. Flor Heredia por la orientación y ayuda que nos brindó para la realización de esta tesis, y sobre todo por creer siempre en nosotros.

A nuestros padres y familiares por brindarnos su apoyo incondicional y sus enseñanzas siempre, creer en nosotros, y guiarnos por el camino del bien.

INDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN	ix
ABSTRAC	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
14	
1.1. Situación Problemática	14
1.2. Formulación del problema	19
1.3. Delimitacion de la Investigacion	19
1.4. Justificación e importancia de la investigación	20
1.5. Limitaciones de investigación	21
1.6. Objetivos de investigación	22
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	23
2.1. Antecedentes de estudio	23
2.2. Estado del arte	31
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	61
3.1. Tipo y Diseño de Investigación	61
3.1.1. Tipo de Investigación	61
3.1.2. Diseño de Investigación	61
3.2.2. Muestra.....	62
3.3. Hipótesis	62
3.5. Operacionalización.....	64
3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	66
3.6.1. Abordaje metodológico	66
3.6.2. Técnicas de recolección de datos	66
3.6.3. Instrumentos de recolección de datos	67
3.7. Procedimientos para la recolección de datos	67
3.8. Análisis estadístico e interpretación de datos	67
3.9. Principios éticos	67

CAPITULO IV	71
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	71
4.1. Resultados	72
4.2. Discusión de resultados	75
CAPITULO V PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	77
CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
5.1. Conclusiones	125
5.2. Recomendaciones	126
REFERENCIAS	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Características de Departamentalización	42
Tabla 2: Obstáculos en la comunicación	50
Tabla 3: Operacionalización de variable	64
Tabla 4: Criterios de Rigor Científico	69
Tabla 5: Matriz FODA.....	82
Tabla 6: Características Piña Selva	86
Tabla 7: Características Melón	87
Tabla 8: Características Manzana Delicia	88
Tabla 9: Características Manzana Royal Galaxy	89
Tabla 10: Características Mandarina	90
Tabla 11: Características Manzana de Jugo.....	91
Tabla 12: Características Membrillo	92
Tabla 13: Características de Naranja de Jugo	93
Tabla 14: Características Carambola	94
Tabla 15: Características Cocona	95
Tabla 16: Características Palta Fuerte	96
Tabla 17: Características Granadilla	97
Tabla 18: Características Plátano de la Isla	98
Tabla 19: Características Sandía	99
Tabla 20: Características Limón	100
Tabla 21: Características Uva Negra	101
Tabla 22: Características Uva Red Glove	102

Tabla 23: Registro Asistencia del Personal	112
Tabla 24 Registro de entrada de productos	113
Tabla 25 Registro de entrada de Jabas	114
Tabla 26 Registro de Salida de Jabas Plásticas	115
Tabla 27: Cronograma de Actividades	116
Tabla 28: Presupuesto	119
Tabla 31: Matriz de consistencia	132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tecnicas de control	57
Figura 2: Descripción de Actividad Empresarial	81
Figura 3: Descripción de Procesos por Tiempo en Temporalidad Alta	82
Figura 4: Descripción de Procesos por Tiempo en Temporalidad Normal	83
Figura 5: Organigrama.....	104
Figura 6: Pirámide de niveles.....	105
Figura 7: Niveles de jerarquía y proceso de información	106
Figura 8: Grados de maduración de productos.....	108
Figura 9: Grados de maduración de productos.....	109
Figura 10: Grados de maduración de productos.....	109

RESUMEN

En esta investigación la cual lleva por título “Elaboración del proceso administrativo en la empresa comercial A & C de la ciudad de Chiclayo, 2016” tuvo como objetivo general Determinar el proceso administrativo para mejorar las actividades de la empresa Comercial A & C en la ciudad de Chiclayo, 2016, se determinó como población al personal administrativo de la empresa, y como muestra al administrador, debido a que es el encargado de la parte gerencial que es el tema principal abarcado por este estudio realizado. El tipo de investigación utilizado fue descriptivo-propositivo y el diseño planteado fue no experimental-transversal, debido a que no se manipuló la variable, y es transversal por que se recolecto la información en un solo momento, para la recolección de información se aplicó el método inductivo, la técnica de la entrevista semiestructurada y el instrumento utilizado fue una guía de preguntas, por lo tanto se identificó la carencia de un proceso administrativo en la empresa Comercial A&C .La hipótesis planteada fue “La elaboración del proceso administrativo mejorará las actividades en la empresa comercial A&C”.

Finalmente se propone aplicar las herramientas gerenciales elaboradas entre las cuales se encuentran: Una misión y visión donde la Empresa tendrá fijada las metas que deberá alcanzar con el paso del tiempo bajo la correcta aplicación de estrategias, análisis FODA, flujogramas para describir la actividad empresarial, y a la vez de todo el proceso de despacho, un catálogo de productos el cual servirá de guía para ventas a futuros clientes, manual de organización y funciones el cual contiene un organigrama, en la parte de dirección se determinó el perfil más adecuado en cuestión de liderazgo descrito en tres niveles según la responsabilidad de las áreas, y por último en la parte de control aplicar los cuadros elaborados que servirán para aplicar un control continuo a la actividad empresarial. La aplicación de este proceso administrativo en la empresa Comercial A&C es de gran ayuda para mejorar sus actividades empresariales y así mostrar una ventaja competitiva con las empresas de su entorno.

Palabras clave

Proceso administrativo, planeación, organización, dirección, control.

ABSTRAC

In this research, entitled "Elaboration of the administrative process in the commercial company A & C of the city of Chiclayo, 2016" had as general objective is to determine the administrative process to improve the activities of the commercial company A & C in the City of Chiclayo, 2016. The administrative staff of the company was determined as a population, and as a sample to the administrator, because it is the manager of the management that is the main theme covered by this study. The type of research used is descriptive-propositional and the design proposed is non-experimental-transversal, because the variable was not manipulated, and it is transversal because the information was collected in a single moment, for the information collection was applied as Technical a semi-structured interview and the instrument used was a question guide, therefore the administrative process was identified in the company Comercial A & C. The hypothesis was "The elaboration of the administrative process will improve the activities in the commercial company A & C" .

Finally it is proposed to apply the management tools elaborated among which are: A mission and vision where the Company will have fixed the goals that will have to reach with the passage of time under the correct application of strategies, SWOT analysis, flowcharts to describe the business activity, And at the same time of the entire dispatch process, a catalog of products which will serve as a guide for sales to future clients, an organization and function manual which contains an organizational chart, in the management part, the most appropriate profile was determined. Leadership described in three levels according to the responsibility of the areas, and finally in the control part apply the elaborated tables that will serve to apply a continuous control to the business activity. The application of this administrative process in the company Comercial A & C is of great help to improve its business activities and thus to show a competitive advantage with the companies of its surroundings.

Keywords

Administrative process, planning, organization, direction, control.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los mercados se caracterizan por un alta demanda competitiva de las empresas, esto debido a que los clientes buscan satisfacer sus necesidades de mejor forma, para ello las organizaciones deben innovar, adaptarse y muchas veces transformarse para evitar desaparecer con el paso del tiempo, el solo trabajo empírico y la experiencia en la actualidad no basta para crear valor y ventajas competitivas, que sean el as bajo la manga en un largo plazo, la planeación y los objetivos son parte importante de este proceso de cambio y esto es lo que se busca implementar con esta investigación.

Comercial A&C es una empresa con más de 25 años en el mercado de compra y venta de frutas y verduras, sin embargo dicha empresa carece de un proceso administrativo, el cual no le permite fijar hacia a dónde quiere llegar, esta investigación consistió en proponer dicho proceso para las mejora de sus actividades tanto administrativas como operativas.

La investigación detalla cada punto de dicho proceso: Planeación, Organización, Dirección y Control, extraído de varias fuentes y autores, permitiendo así a la empresa cumplir con una misión y llegar a su visión, plantearse objetivos, organizar a sus trabajadores para que cada uno de ellos cumplan con sus funciones, evaluar su rendimiento, desempeño y finalmente hacer un control para saber si así cumplen con los objetivos los cuales la empresa quiere llegar. Ante la realidad expuesta el problema científico que considero en la presente investigación es ¿De qué manera el proceso administrativo mejora las actividades en la empresa comercial A&C en la ciudad de Chiclayo, 2016?

El objetivo de investigación ha consistido en Determinar el proceso administrativo para mejorar las actividades de la empresa Comercial A&C en la ciudad de Chiclayo, 2016.

Así mismo la hipótesis se formuló de la siguiente manera que si la elaboración del proceso administrativo mejora las actividades en la empresa comercial A&C.

El instrumento utilizado para realizar la recolección de datos, fue la elaboración de la guía de preguntas, dirigida al administrador, para posteriormente pasar a su respectiva interpretación.

El capítulo I está constituido por la situación problemática, la formulación del problema, la justificación e importancia en los aspectos teóricos, metodológicos, prácticos y sociales así mismo de las limitaciones de la investigación y los objetivos a realizar.

El capítulo II se muestra los antecedentes de estudio en diferentes contextos, así también los sistemas teóricos conceptuales, con la finalidad de llegar distintas posturas en relación a las variables de la investigación.

En el capítulo III se detalla el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, la hipótesis de investigación, la Operacionalización de variables, los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, interpretación de datos y por último los criterios éticos y de rigor.

En el capítulo IV se presenta el análisis de los resultados, de igual modo la discusión de resultados.

En el capítulo V se detalla las características, componentes de la propuesta de investigación elaborada para su desarrollo.

En el capítulo VI se determina las conclusiones y recomendaciones que la presente investigación busca aportar al estudio de las variables de gran importancia dentro de la empresa.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE

INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Situación Problemática

1.1.1. Nivel Internacional

Paulise (2015) el autor nos da a entender que la gran mayoría de las pequeñas y medianas empresas son el motor del país. Según los datos de la Global Entrepreneurship en la Argentina personas entre los 18 a 64 años de edad son dueños de sus negocios, sin embargo la tasa de fracaso es muy alta y los países que se encuentran en pleno desarrollo, los negocios no son muy rentables y quiebran en los primeros años.

La gran ventaja que las empresas grandes tienen, es que estas cuentan con diversos directorios y asesores, la supervivencia de una organización está vigorosamente ligada con el conocimiento del dueño. Muchos de estos empresarios están muy bien capacitados, son profesionales, otros tienen años de experiencia en su trabajo, todos son expertos en su producto o servicio, pero eso no es suficiente para tener todas las objeciones. Regularmente los emprendedores se centran en un producto exitoso, pero otras cuestiones quedan de lado por falta de tiempo, desconocimiento, entre otros y ya no le es posible abarcar todos los inconvenientes.

Cedano (2014) manifiesta que la falta de conocimiento de la gestión es uno de los principales motivos para el desarrollo de las Pymes, según el “El estudio diagnóstico Mipymes @ RD” de la firma especializada en acompañamiento empresarial Clos Consultores.

Así mismo la encuesta encontró que el 51.2% de los pequeños y medianos empresarios cometían errores relacionadas a la falta de conocimiento para manejar un negocio.

Finalmente el estudio también halló que el 43.9% tiende a descapitalizar el negocio, mientras que el 27.9% de los empresarios realizan maniobras financieras que redundan en perjuicio de la propia empresa.

.García (2014) el autor indica que la desaparición de una organización se da por varios factores. Uno puede ser por el poco interés de los clientes hacia un producto o servicio otro por un mal manejo de marketing, pero el factor más influyente es por el no saber manejar las finanzas de una empresa.

Estos errores financieros se dan por una ineficiente planificación al momento de poner en marcha a una empresa. Dentro de los errores que comete un pequeño empresario tenemos: a) no tener reservas de efectivos, b) utilización de tarjetas de crédito, c) mezclar las finanzas personales con el negocio, d) no tener un sistema de cobros.

Arru (2014) afirma que las organizaciones comparten sus valores, visión y objetivos entre sus colaboradores. La CI (comunicación interna) contribuye, en buena parte, a que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los equipos sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos. Por lo tanto, gestionar y cuidar formalmente la comunicación es esencial para la vida sana de las empresas. Los problemas en las empresas están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de esa comunicación interna. No resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional compromete a la organización y acabará teniendo consecuencias en los resultados.

Marker (2013) manifiesta que las cifras difundidas por el Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CETRO-CRECE), sólo el 10% de las Pymes en Mexico llegan a los diez años de vida y logran el éxito esperado, mientras que un 75% de las empresas nuevas del país fracasan y cierran sus negocios a los 2 años.

Muchos de los empresarios le echan la culpa al gobierno por el poco apoyo que esta brinda, pero los especialistas afirman que el colapso de estas empresas mayormente se da por el mal manejo de una gestión administrativa y estratégica.

En conclusión se llega a que los empresarios de Pymes se instruyan en los aspectos clave de la gestión de sus empresas

1.1.2. Nivel Nacional

Segura (2014) afirma que el problema se ha identificado en la poca importancia de la administración de las Pymes en la capital (...), por los altos costos y pocos beneficios, incorrecta racionalización de recursos, incumplimiento de metas y objetivos, no hay programas de cambios cualitativos y cuantitativos; además tienen un nivel deficiente de competitividad empresarial que no asegura su continuidad en el mercado (...), falta de planeación, organización, dirección, coordinación y control de los recursos humanos, materiales y financieros de las empresas; la infraestructura obsoleta; así como los procesos y procedimientos empresariales; todo lo cual tiene que ponderarse para facilitar la optimización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas.

Según Gonzales (2013) para obtener buenos resultados la gestión es muy fundamental ya que en ella se deben de utilizar diversas habilidades y estrategias (...) los problemas que se han podido observar es que los micros y pequeños empresarios del sector textil en el distrito de La Victoria [este estudio se realizó a los empresarios textiles del emporio comercial Gamarra, en el distrito de la Victoria en Lima-Perú], afrontan una serie de dificultades relacionada con la falta de experiencia en competencia técnica y competencia gerencial. Así también, la existencia de la informalidad de las empresas, ya que no están acogidas a la ley, lo que significa que se desempeñan al margen de ella; o no están contempladas en la práctica.

En opinión de Coria (2013) las Micro y pequeñas empresa tienen una tendencia hacia una mejoría y desarrollo; sin embargo, es necesario que esta esté acompañada de una asesoría especializada e información sobre cómo direccionar una organización y ejecutar una adecuada aplicación de los procesos administrativos, con la finalidad de que traiga como resultado mejoras en el nivel de rentabilidad y en la satisfacción de los trabajadores, clientes y proveedores.

Martínez & Ramírez (2013) manifiestan en su Tesis que en nuestro país a las micro y pequeñas empresas carecen de una orientación, el control administrativo apoyado por la contabilidad se sitúa a definir áreas de responsabilidad, ha podido establecer un conjunto de herramientas que hacen un control eficiente en las

actividades de estas áreas. Por lo tanto se concluye que un control administrativo da gran seguridad ya que a una organización le permitirá desarrollarse rápidamente como a la detección de cualquier falla en el proceso.

Aviolo, Mesones & Roca (2011) ejecutan una investigación la cual se realizó en la capital, cerca de 11 casos de estudio de Medianas y pequeñas empresas, con la experiencia de estos empresarios. Propusieron tipos de decisiones para el inicio y mantener un negocio exitoso, lo cuales analizan los problemas comunes que enfrentan dichos empresarios.

La mayoría de Mypes son familiares, por lo que la persona que reemplace al dueño, no está completamente capacitada para el manejo de una empresa. Todo empresario tiene un fin en común que es obtener utilidades en un corto tiempo sin haber realizado una planeación, sin embargo la capacitación de sus colaboradores solo se dan en el inicio y solo existe una motivación que son los pagos extras.

El factor financiero influye mucho en un negocio, muchos de estos negocios no cuentan con un buen respaldo económico, estos empresarios mayormente llevan de manera mental sus ingresos y egresos lo cual es muy perjudicial, según manifestó el entrevistado.

1.1.3. Nivel Local

La empresa Comercial A&C es una empresa familiar de tipo pequeña empresa por poseer 11 trabajadores, la cual se encuentra ubicada en el sector comercial (compra y venta de frutas y verduras), dicha empresa cuenta con más de 20 años en el mercado, el cual ha ido creciendo últimamente. A lo largo de la trayectoria de la empresa Comercial A&C ha ofrecido sus servicios a clientes muy importantes, tales como: Fujiyama Alimentos, Sodexo, Siderperu, APC Corporación, Ciano Trading, Corporación PANASERVICE, GRAMSA, entre otros. Las cuales tienen buenas referencias con dichas empresas, la calidad de sus productos y el servicio que brindan cumple con las expectativas de los clientes.

Actualmente Comercial A&C se encuentra abasteciendo de frutas y verduras solo a la empresa SODEXO la cual tiene a cargo: Vale Miskymayo, Duke Carhuaquero,

Bayovar, Morona, Andoas, E-5, E-6, E-7, E-8 y E-9 (centrales eléctricas, y campamentos de extracción de petróleo). Sin embargo a pesar de tener varios años en un mercado el cual es uno de los más dinámicos y con altos niveles de demanda, la empresa Comercial A&C carece de un proceso administrativo, el cual impide en muchos casos, la realización eficiente de las actividades propias del rubro comercial abarcado por la empresa de objeto de estudio, entendiéndose la eficiencia como hacer correctamente las cosas (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996), al carecer de un proceso administrativo la empresa no puede realizar planeación debido a la falta de herramientas tales como una Misión, visión, valores organizacionales y un FODA, que son de mucha importancia ya que les permitirá, determinar riesgos y planes de contingencia para actuar en el momento que se requiera, no cuentan con planes estratégicos ni operativos, no se plantean objetivos tanto a mediano plazo como a largo plazo, no se mide el crecimiento ni el rendimiento de las actividades, solo se maneja un sistema de rendimiento a corto plazo lo cual impide fijarse metas y por consiguiente retrasar el crecimiento empresarial.

Tampoco puede llevar un modelo de organización adecuado por falta de una estructura organizacional y por ende no tienen un organigrama el cual estructure los puestos de los trabajadores o un manual de operaciones y funciones donde especifique las funciones de cada trabajador dentro de la empresa siendo la mayoría de las actividades realizadas de forma empírica bajo ningún estándar de calidad, además no realizan actividades de dirección y control entendiéndose por control, el conjunto de sistemas el cual permitirá medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados con la finalidad de saber si se han obtenido los que se esperaban, mejorar, corregir y formular planes (Ponce, 1976), al carecer de un sistema de control de calidad se presenta una deficiente recepción de los productos (frutas y verduras) al mismo tiempo se presentan quejas por parte de los clientes ya que la mercadería no llega en su totalidad en buen estado, al no tener a un personal muy capacitado, tecnología la cual ayude a la empresa a mejorar sus actividades se cometen demasiados errores que van desde la compra de la mercadería hasta la salida de los productos del almacén, además falta de un monitoreo constante y un control administrativo en base a los documentos tales

como guía de remisión, facturas entre otros los cuales al no estar debidamente en orden podría perjudicar a la empresa económicamente, los problemas mencionados anteriormente suelen ocasionarse por el motivo de falta de compromiso con la empresa, por parte del personal administrativo.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera el proceso administrativo mejora las actividades en la empresa comercial A&C Chiclayo, 2016?

1.3. Delimitación de la Investigación

La empresa Comercial A&C se dedica a la compra y venta de frutas y verduras, la población la cual fue objeto de estudio fue el administrador el cual está a cargo de las áreas tanto administrativas como operativas de dicha empresa.

Datos generales:

a. Razón social

Comercial A&C

b. RUC

10165424111

c. Dirección del domicilio fiscal

Av. Santa Catalina nro. 121 urb. Las Brisas Lambayeque – Chiclayo

d. Actividad comercial

Compra y venta de frutas y verduras

e. Representante legal

Titular-Gerente: Burgos Custodio María Antonieta

f. Teléfono

074-253536

1.4. Justificación e importancia de la investigación

Justificación Teórica

El motivo principal de esta investigación se fundamentó por la necesidad de implementar el proceso administrativo para mejorar la eficiencia en la empresa “Comercial A & C”, con la cual se buscó organizar las actividades empresariales y dar medidas de solución a los diferentes problemas encontrados basándonos en las teorías estudiadas por diferentes autores del rubro gestión empresarial.

Justificación Metodológica

Para esta investigación se utilizó el método inductivo, para la recolección de los datos se hizo uso de la técnica de la entrevista directa con los administrativos, buscando de esta manera por medio de una guía de preguntas, determinar deficiencias y otros problemas, para el estudio correspondiente de estos y finalmente otorgar medidas de solución que permitan mejorar la actividad empresarial de “Comercial A & C”, y lograr los objetivos planteados.

Justificación Práctica

Se propusieron medidas de solución en base a las diversas teorías y estudios planteados por diferentes autores de las cuales su aplicación contribuye a resolver las deficiencias encontradas en el estudio de la actividad empresarial, además esperamos que sirva como aporte para otras empresas las cuales no poseen un proceso administrativo, y de esta manera hacer comprender que con una correcta gestión profesional de negocios hay más posibilidades de éxito en el mercado.

Justificación Social

Con el resultado de esta investigación muchas Pymes podrán tomar en cuenta la gran importancia de tener noción en la gestión administrativa, ya que el principal motivo de fracaso en la Pymes se debe al poco conocimiento de los dueños en temas de gestión, los cuales buscan dar soluciones efectivas a las necesidades que presentan los clientes en una sociedad en donde el cliente espera mayor

satisfacción por parte de las organizaciones y sus productos o servicios brindados. Por lo que se podrá desarrollar de una manera más efectiva las actividades propias de las empresas..

1.5. Limitaciones de investigación

Tiempo

Por parte de los tesisistas, tener poca disponibilidad de tiempo por motivos laborales, por lo cual afecta la constante dedicación a la presente investigación.

Poca disponibilidad de tiempo por parte del entrevistado, a consecuencia de la gestión administrativa externa propia de la empresa, lo cual hace que coordinación del día de la realización de la entrevista se postergue.

1.6. Objetivos de investigación

Objetivo general

Determinar el proceso administrativo para mejorar las actividades de la empresa Comercial A&C en la ciudad de Chiclayo, 2016.

Objetivos específicos

Observar la actividad empresarial de Comercial A&C.

Analizar las actividades de planeación, organización, dirección y control realizadas en la empresa comercial A&C.

Elaborar las herramientas gerenciales necesarias en la planeación, organización, dirección y control, según las actividades realizadas por la empresa comercial A&C.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio

2.1.1. Nivel Internacional

Osorio (2014) cuya tesis tiene como título “El proceso administrativo y sus efectos en los establecimientos educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango” – Guatemala, cuyo objetivo general es establecer la aplicación de una gestión administrativa, para así poder establecer la manera en que se utilizara en los establecimientos educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango Guatemala. Para dicha investigación se trabajó con una población de 80 establecimientos equivalentes al 100%, de forma aleatoria se eligieron 60 establecimientos equivalentes al 75% del total, a los cuales se les aplicó un cuestionario de 20 preguntas buscando encontrar las deficiencias o debilidades de dicho proceso. Por lo tanto utilizó boletas tricotómicas, es decir, a la pregunta se le presento tres alternativas; y debían escoger una, además en donde deben especificar o aclarar la opción que elijan, se expusieron 20 cuestiones en la boleta, la investigación que se realizó es de tipo descriptivo. La conclusión obtenida con dicha investigación fue que la hipótesis alternativa se acepta lo que quiere decir que los establecimientos educativos privados utilizan incorrectamente el proceso administrativo, por lo que presentan efectos negativos tales como: el poco ingreso de alumnado por año, una deserción preocupante, las utilidades no cubren los gastos que realizan, etc.

Chiliquinga (2013) cuyo título de tesis es “La gestión administrativa y la optimización de los recursos empresariales del sector textil de la ciudad de Tulcan” – Ecuador, el cual tuvo como objetivo determinar que el deficiente proceso administrativa del sector textil (prendas de vestir) en la ciudad de Tulcan, tiene incidencia en la optimización de los recursos corporativos, el presente trabajo la población y la muestra fueron las mismas, en las cuales en la ciudad de Tulcan se pudieron identificar 13 microempresas. Mediante una encuesta se llegó a la conclusión de que las PYMES del sector textil de la ciudad de Tulcan no han desarrollado acciones las cuales les permita posicionarse, desarrollarse y optimizar

los recursos empresariales, ya que los propietarios y quienes están al frente de estos negocios, son personas que no tienen una preparación adecuada para mejorar estos negocios, realizando sus actividades de forma empírica. Al no tener conocimiento profesional en administración, por parte de las personas quienes estas al frente no existen manuales de funciones y procedimientos, mecanismos para contratar un personal idóneo para el cargo, tampoco cuentan con una planificación administrativa, pocos métodos de control en la parte de talento humano, y financiera de las PYMES.

Aguilar, Jaramillo, Ramirez, & Lopez (2013) en el artículo científico Entorno y Proceso Administrativo de NICOLE S.A. – Colombia, cuyo objetivo fue Determinar la relación que existe entre el entorno y el proceso administrativo, la metodología utilizada en esta investigación fue de tipo descriptiva, ya que buscaba analizar una realidad ya existente, para encontrar el proceso administrativo en relación con el entorno utilizado por la organización NICOLE S.A. La entrevista se enfocó en los jefes de área, quienes son los encargados de llevar a cabo la mayor parte del proceso administrativo. Los resultados de dicha investigación refuerzan la importancia que tiene el entorno para la empresa, siendo afectada positiva o negativamente dependiendo del marco en que se esté desarrollando.

Problemas en el proceso administrativo como la desorganización, sumado a un cambio en el entorno como la sobre oferta de maquilas, puede significar la caída de una organización; es allí donde puede verse la estrecha relación que existe entre el entorno y el proceso administrativo.

Grisales, Muñoz, & Muñoz (2013) en su artículo científico “Aplicación del proceso administrativo en confecciones Fraga” – Colombia, cuyo objetivo general fue describir la forma de aplicación del proceso administrativo en confecciones Fraga en cada una de sus funciones, para dicha investigación se utilizó un estudio descriptivo de naturaleza cualitativa no cuantificada, empleando un método deductivo, en la cual los autores concluyen que Fraga posee una estructura organizacional centralizada debido a que todas las decisiones las toma el gerente por ser a la vez el dueño, pero este a su vez no posee formación académica especializada en planeación industrial, por lo cual las técnicas de planeación se

desarrollan empíricamente y de manera precaria, esto se puede evidenciar en la deficiente estructuración en el organigrama ya que no posee los cuatro tipos y niveles mínimos requeridos en la estructuración de toda empresa, además la empresa no posee un sistema de costos adecuado ya para calcular el costo y el precio del producto lo hacen empíricamente y no mediante el sistema de costos por procesos, que sería lo más recomendable, sin embargo sí controla permanentemente los procesos productivos en términos de tiempo y sobre los costos y utilidades, pero no utiliza indicadores de gestión, a pesar de todos estos aspectos negativos la empresa no ha sido afectada debido a que el nicho en que se enfoca es muy específico y especializado, y hay muy pocas empresas que se dedican a atender al tipo de clientes de esta organización.

Castellanos (2011) en su tesis “Diagnóstico Integral y Propuesta de mejora Administrativa para la empresa Amaranto de Mesoamérica para el mundo S.C de R.L.” – México, el estudio tuvo como objetivo Realizar un Diagnóstico y desarrollo de una propuesta de mejora administrativa que permita aumentar la productividad de la organización Amaranto de Mesoamérica para el mundo S.C de R.L. para ello se fundamentó en diseño de investigación no experimental transaccional o transversal de tipo correlacional – causal. En conclusión la empresa cuenta con fortalezas y áreas de oportunidad que, bien aprovechadas, pueden conducir a un incremento de la eficiencia bajo la cual se opera actualmente; las posibilidades de éxito y crecimiento de la empresa son considerables, ya que el análisis realizado señala un nivel de ventas positivo, aun cuando no ha desarrollado un plan de posicionamiento. Por lo tanto el estudio de mercado con la posterior implementación de un plan de Marketing enfocado en el posicionamiento, generaría mayores beneficios.

Nivel Nacional

Otoya (2015) en su tesis “Propuesta para mejorar la gestión del equipo de apoyo administrativo del CETPRO Rosa Virginia Pelletier del distrito de Víctor Larco Herrera, provincia de Trujillo, basado en el enfoque de Gestión por procesos – 2014”, tuvo como objetivo general, determinar si la propuesta en base al enfoque de gestión por procesos permite una mejora en la gestión del equipo de apoyo administrativo del CETPRO Rosa Virginia Pelletier del distrito de Víctor Larco Herrera, en la provincia de Trujillo, el diseño de investigación que se utilizó corresponde a una casilla descriptiva y de corte transversal, se hizo uso de una encuesta y la técnica cualitativa mediante la aplicación de la observación y entrevistas, la población de estudio estuvo conformada por los docentes, el director y el equipo de apoyo administrativo, a su vez también se recogió información adicional mediante cuestionarios destinados a otros clientes, tales como representantes de la UGEL, DRELL y educandos, entre los resultados más relevantes se establece: que sus integrantes en su mayoría están de acuerdo en mejorar la organización , para hacerla más flexible y de trabajo en equipo; por lo que, a su vez, la mayoría está solamente algo de acuerdo con la gestión actual del CETPRO, pues la institución no cuenta con la herramientas que permitan dar seguimiento a su estrategia ni cuenta con instrumentos claros, que aseguren que el personal tenga claridad sobre cómo sus roles, funciones y responsabilidades, mas ellos si están totalmente de acuerdo en conocer sobre sus logros, avances y obtener reconocimiento, pero no se han implementado mecanismos de evaluación y acciones de mejora para asegurar la consecución del logro de lo planeado.

Rios (2014) en su tesis “Gestión de procesos y rentabilidad en las empresas de courier Lima Metropolitana 2012 - 2013” tuvo como objetivo general determinar la influencia de la gestión de procesos en la rentabilidad en las empresas de Courier en Lima Metropolitana 2012 – 2013. Esta investigación fue descriptiva, explicativa y aplicada en la gestión de proceso y la rentabilidad en las empresas de Courier en Lima Metropolitana. La población estuvo conformada por las 6 empresas que brindan el servicio de Courier ubicadas en el distrito de Lima Metropolitana,

comprendiendo un total estimado de 1000 personas, el tamaño obtenido en la muestra fue de 72 a las cuales se les realizó las encuestas y entrevistas.

En conclusión las empresas en la capital al no desarrollar una eficiente gestión de calidad, no lograron entregar a tiempo sus productos, lo cual ocasionara efectos negativos en la productividad

Tejada (2014) en la tesis “Gestión Administrativa y mejora en la municipalidad Distrital de Bellavista Callao”, cuyo objetivo fue proponer una mejora del proceso administrativo realizada en dicha municipalidad, el método de investigación fue de tipo descriptivo, explicativo, inductivo y deductivo con la finalidad de llevar de manera adecuada la información, el nivel de investigación en esta tesis fue explicativo y demostrativo ya que ayuda a describir detalladamente los resultados y expresa la interpretación de las relaciones entre las variables para su posterior aplicación en el campo, la población estuvo conformada por 52 de los 60 trabajadores a los cuales se les aplicó una encuesta de 7 preguntas, las conclusiones obtenidas fueron que la modernización, capacitación y la toma de decisión administrativa no son tan distinguidas en el ámbito interno, solo es de conocimiento a nivel de funcionarios designados y personal de confianza, la toma de decisiones no se ha constituido en un instrumento importante en la Gestión Gerencial Regional ya que siendo una función estratégica requiere para su aplicación el aporte de las ciencias de la conducta humana orientado a innovar, optimizar el fortalecimiento de la administración, la capacitación en Gobierno Regional del Callao se ha desarrollado en forma limitada considerándose como una actividad regular, la modernización administrativa como proceso de innovación solo es conocido a nivel de funcionarios y personal de confianza.

Tirado (2014) en su tesis “Gestión administrativa y la calidad de servicio al cliente, en el colegio químico farmacéutico de la libertad - Trujillo” cuyo objetivo fue fundamentar de qué manera la gestión influye en la calidad de servicio a los clientes del colegio químico farmacéutico de la libertad, dicha investigación se trabajó con dos poblaciones: la primera constituida por los cuatro trabajadores que brindan sus servicios en el local institucional y la segunda constituida por todos los profesionales agremiados en el colegio que son un total de 1700. La primera muestra fue la misma

en tanto a la segunda se obtuvo un total de 91. Los resultados que se obtuvieron mediante la encuesta fueron complementados con una entrevista. Para contrastar la hipótesis se utilizó un diseño de investigación no experimental con un diseño transversal de tipo explicativo – correlacional. En conclusión la gestión influye de manera directa en la calidad de servicio del colegio farmacéutico, tomando como referente la contratación de la hipótesis, que ha permitido determinar que ambas variables tienen relación.

Tiznado (2013) en su tesis “Mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 el Porvenir que contribuya al desarrollo educativo de su jurisdicción en el año 2013” cuyo objetivo fue, Determinar si el mejoramiento de los procesos administrativos contribuirá a mejorar el grado de satisfacción y si contribuye al desarrollo de su jurisdicción. La hipótesis manejada es si el mejoramiento en los procesos administrativos contribuirá positivamente a elevar el grado de satisfacción del docente de su jurisdicción en el año 2013, se trabajó con un diseño de tipo descriptivo y correlacional, el instrumento de recolección de datos empleado fue la entrevista, la muestra estuvo conformada por especialistas de la sede en las áreas de personal, tesorería, escalafón, asesoría jurídica, trámite documentario y la oficina de secretaría de dirección, y los usuarios-docentes de dicha institución. Las conclusiones obtenidas por el autor fueron: Que existen algunas funciones asignadas las cuales no tienen autonomía lo que imposibilita una rápida fluidez en los procesos, la institución tiene una estructura rígida y burocrática que genera ineficiencia y pérdida de tiempo, disminuyendo el grado de satisfacción del docente, también existe un déficit de recursos materiales que impide el cumplimiento cabal de las funciones, ello se muestra en los avances parciales de sus planes de trabajo y el incumplimiento de actividades programadas, finalmente el autor plasma que el mejoramiento en los procesos administrativos contribuye positivamente en elevar el grado de satisfacción de los docentes.

Nivel Local

Morales & Palacios (2015) en su tesis "Propuesta de un modelo de gestión para el restaurant el horno en la ciudad de Chiclayo" tuvo como objetivo generar una propuesta basada en un modelo de gestión que contenga una visión sistemática e integral de cada uno de sus procesos. Dicha población consta de 1000 consumidores dando como resultado en la muestra 112. El tipo de investigación fue mixta-descriptiva debido al que realizar el diagnostico se necesitara detallar la situación actual en la que se encuentra el restaurant para poder analizarle y desarrollar propuestas. Por lo tanto se concluye que el restaurant el horno actualmente no tiene una estructura definida, debido a que la toma de decisiones es reactiva hay un empoderamiento en cada uno de los integrantes ya que son familiares y eso hace que muchas veces cada uno haga lo que desee y al final todo es un caos.

Reyes (2014) cuya tesis tiene como título "Plan de estrategias para la mejora de la gestión del proceso administrativo de la empresa Auge Perú" – Chiclayo, tuvo como objetivo proponer estrategias empresariales para mejorar la gestión del proceso administrativo de la empresa Auge Perú. Para dicha investigación se trabajó con la población la cual estaba representada por los trabajadores y administrativos de la empresa Auge Perú la cual estaba conformada por 10 personas. El tipo de investigación que se desarrollo fue descriptiva con diseño transversal - no experimental, para la recopilación de los datos se aplicó dos encuestas a los administrativos y trabajadores, la información ha sido tabulada y procesada a través de los programas de Excel y SPSS. Asimismo se realizó la prueba de fiabilidad de la cual se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.93, siendo la investigación altamente fiable. La hipótesis consistió en que la implementación de estrategias empresariales mejorara la gestión del proceso administrativo de la empresa Auge Perú. En conclusión se ha determinado el diagnóstico del estado actual de la Gestión del Proceso Administrativo de la empresa Auge Perú, la planificación, la organización, la dirección y el control se dan ocasionalmente, siendo deficiente.

Medina y Sánchez (2014) cuya tesis tiene como titulo "Desarrollo del plan estratégico y su Operacionalización con el balanced scored card en el molino Sudamérica S.A.C. ubicada en el distrito de Lambayeque en el período 2013-2014"

que tuvo como objetivo desarrollar un plan estratégico el cual permita tener más centralizadas las metas a cumplir, tener un mejor control sobre las actividades y procesos que realizan y sobre todo ser más competentes, la empresa molinera consta con 25 empleados en planilla como población, se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico de acuerdo al tamaño de la muestra que fue 10 personas los cuales son los jefes de cada área existente en la empresa, dicha recolección de datos se llevó a cabo por entrevistas a todos los responsables de las áreas existentes sobre la gestión de la empresa. En conclusión al ejecutar el plan estratégico facilitara a la empresa información más específica por medio de una visión y las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y conocimiento, las cuales permitió tomar decisiones gerenciales. La ejecución del modelo permitió establecer un mejor control de la gestión estratégica y operativa que promueve una correcta ejecución participativa de los colaboradores del molino.

Carhuapoma y Meléndez (2013) en la tesis “Propuesta de un control interno a las operaciones comerciales para mejorar la gestión administrativa de la empresa Inversiones Adventista E.I.R.L. Chiclayo 2013”, cuyo objetivo fue elaborar una propuesta de un sistema de control interno a las operaciones comerciales, para mejorar la gestión administrativa de la empresa, y evalúan los procedimientos administrativos, que ayudaran a la empresa a conseguir metas de desempeño, y a evitar el desperdicio de recursos y la reducción de riesgos sin fraude. Ayudará a que exista consistencia de objetivos y metas a largo plazo de todas las organizaciones. En el desarrollo de la investigación se ha aplicado una investigación de tipo descriptivo – analítico, para una población que está constituida por cinco trabajadores de la empresa, además para la Operacionalización de variables se ha aplicado los siguientes instrumentos: guía de entrevista y ficha documental. En la empresa se propuso un control interno a operaciones comerciales, el cual evitará que la empresa se genere riesgos o malos manejos en las diferencias, áreas de operaciones comerciales y ayuda a mejorar la gestión administrativa mediante la consistencia de objetivos y metas a lo largo de toda la empresa.

2.2. Estado del arte

No se encontró referencias relevantes del tema.

2.3. Base teórica científica

1) Proceso administrativo 1. Definición

Hernández (2004) el autor se refiere a este proceso como una secuencia la cual sistematiza la operación de una organización en forma efectiva la planeación, organización, integración dirección y control de sus actividades, los cuales permiten un adecuado aprovechamiento de sus recursos y la máxima motivación de sus colaboradores (pág. 195).

En opinión de los autores podemos observar en el anterior concepto que la finalidad principal del proceso administrativo es la sistematización de toda la actividad empresarial de la organización buscando de esta manera un uso eficiente de todos los recursos poseídos tratando de obtener el máximo provecho con el mínimo esfuerzo o gasto demandado.

Münch (2011) se refiere al proceso administrativo como una metodología que permite al administrador, manejar eficazmente una organización. Consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas, las cuales responde a las siguientes preguntas: ¿Qué?, ¿Para Qué?, ¿Cómo?, ¿Con Quién?, ¿Cuándo? y ¿Donde? (pág. 26).

La finalidad del proceso administrativo como se puede apreciar en el concepto otorgado por Münch, es el manejo eficiente de la organización, pero esta vez viendo todo como un proceso integrado por varias etapas, en las cuales cada una debe responder a seis interrogantes que permite determinar las características de cada etapa, ¿para qué sirven?, ¿cómo se realizan?, ¿quiénes son los encargados de realizarlas?, ¿en qué tiempo se debe realizar? y por ultimo ¿en qué lugar se realizan?, al responder todas estas preguntas se habrá logrado describir de forma detallada las actividades en cada una de las etapas del proceso administrativo.

Freedman, Gilbert & Finch (1996) plantea al proceso como una forma sistemática de realizar las cosas. Se habla de administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan actividades interrelacionadas con el propósito de lograr las metas propuestas.

2. Dimensiones del proceso administrativo

Louffat (2012) considera que se han determinado diversas partes dedicadas respectivamente a dicho proceso

Como primera parte la planeación encargada de determinar el presente y proyectar el futuro de una organización, en las que define la misión, visión y sus objetivos. Luego se realiza un estudio de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, posteriormente establecer las opciones estratégicas que le permitan conseguir las, terminando con la definición de criterios operacionales por medio de la elaboración de presupuestos y cronogramas que le permitan.

Como segunda parte se encuentra la organización el cual establece el diseño organizacional a la realidad institucional. Luego se diseña el organigrama el cual representara de forma técnica los parámetros de ubicación de sus diversas unidades orgánicas. También es necesario considerar la elaboración de un MOF el cual indica los deberes y derechos organizacionales de la empresa.

Como tercera parte la dirección es la que vigila la ejecución de lo planeado y organizado. Para que los colaboradores se sientan identificados con su empresa.

Y Finalmente, el Control, es como un agente el cual verifica el grado de eficacia y de eficiencia de las partes anteriormente mencionadas basada en indicadores, medida que permitan un monitoreo constante.

2.1. Planeación

2.1.1. Definición de planeación.

Según Koontz & Weihrich (2013) estos autores seleccionan objetivos y misiones, para luego decidir las acciones las cuales servirán para lograrlo, por lo tanto se requiere tomar decisiones, lo cual consiste en optar una línea de acción entre diversas opciones. De este modo, los planes proporcionan un enfoque racional la consecución de objetivos preseleccionado (pág. 85).

2.1.2. Principios de la planeación

Hernández (2004) plantea seis principios los cuales son:

- a. Principio de unidad:** Debe de estar dirigido hacia objetivos en una misma dirección.
- b. Principio de delegación:** Deben involucrar a las unidades ejecutoras, dándoles poder suficiente, en la toma de decisiones para la realización del plan, según su jerarquía.
- c. Principio de flexibilidad:** Contemplar un grado de flexibilidad ante posibles imprevistos, sin incurrir en la imprecisión de tiempo, costo, alcance, riesgo y calidad.
- d. Principio de congruencia con la misión de la empresa:** Debe estar inserto dentro de la misión de la organización, con objetivos y metas claras.
- e. Principio de visión estratégica a largo plazo:** Deben de estar alineados a la visión estratégica.
- f. Principio del control:** Todo plan debe ser sujeto a control, por lo tanto, debe generar los parámetros para su evaluación y seguimiento dentro de lo deseado.

2.1.3. Formas de planeación

2.1.3.1. Planeación estratégica

Hellriegel, Jackson, y Slocum (2003) lo definen en forma de una secuencia entre la cuales se tiene que 1) diagnosticar el entorno externo e interno de una organización; 2) establecer una visión y una misión; 3) idear objetivos globales; 4) crear, elegir y seguir estrategias generales, y 5) asignar recursos para alcanzar las metas de la organización. (pág. 193)

La planeación estratégica comprende una planeación de contingencia: preparación para cambios inesperados (...) del entorno que ejercen un efecto significativo en la organización y que exigen respuestas inmediatas (...) podrían idear un plan de contingencia para sucesos negativos para responder a un desastre o manejar una crisis.

A. Misión Organizacional.

Definición

Louffat (2012) lo precisa como la razón de ser de la empresa, la cual por medio de valores y principios le dan personalidad a una organización. La enunciación de la misión debe responder a las siguientes interrogantes:

¿Quiénes somos?, es la exposición y personalización institucional, a qué tipo de organización es, cual es la ubicación y cuál es el rubro de actividades, de qué tamaño de empresa nos referimos.

¿Para que existimos?, se refiere a los productos o servicio que este ofrece hacia un mercado.

¿A quiénes servimos?, son los grupos de interés (stakeholders) beneficiarios de las acciones y resultados de la organización. Dentro de los cuales se constituyen por accionistas, ejecutivos, clientes, proveedores, comunidad.

¿Qué nos hace diferentes?, es la propuesta de valor que ofrece a diferencia de la competencia.

B. Visión Organizacional

Definición

Hernández (2004) lo define como la percepción precisa de la organización y su entorno presente y futuro, más allá de sus fronteras marcadas por su organización formal la cual le permite comprender su desenvolvimiento en el medio ambiente, visualizando oportunidades y amenazas, fuerzas y debilidades. (pag. 197).

C. Objetivos Organizacionales

Definición

Chiavenato (2001) puntualiza como una acción deseada que se pretende lograr:

- a) Al representar una situación futura, los objetivos indican un lineamiento que la organización debe seguir.
- b) Componen una fuente de principios que justifica las acciones de una institución y su razón de ser.
- a) Sirven como indicadores que permiten a sus miembros y a terceros comparar y evaluar el éxito de la empresa, es decir, su eficiencia y su rendimiento.
- b) Se utilizan como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa y sus componentes.

D. Estrategias

Definición

Hellriegel, Jackson, y Slocum (2003) este grupo de autores comprende a las estrategias como parte fundamental que se eligen e instrumentan para conseguir uno o más objetivos (...) a las que recurren los gerentes para hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades entre ellas se cuentan: alianzas, exportaciones, licencias, multinacional o global.

2.1.3.2. Definición de planeación táctica

Chiavenato (2001) lo describe como la toma deliberada y sistemática de decisiones las cuales incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles inferiores de la jerarquía de la organización.

2.1.3.3. Definición de planeación operativa

Sánchez (2011) define que los planes operativos son metas y acciones específicas para unidades pequeñas de la organización. Estos planes especifican las actividades y recursos que son necesarios para alcanzar cualquier tipo de objetivo. (pág. 189)

Tipos de planes operativos

- a) **Planes permanentes:** Cuando las actividades de una organización se repiten varias veces, una sola decisión puede guiarlas adecuadamente. Una vez establecidos los planes permanentes permiten a los administradores ahorrarse el tiempo empleado en la planificación y toma de decisiones porque las situaciones semejantes se manejan de modo uniforme y según lo establecido previamente. Ejemplo: políticas, procedimientos.
- b) **Planes de uso único:** Son planes elaborados con el objeto de ser usados una sola vez, de acuerdo con las necesidades de una determinada situación que se presenta como única y excepcional. Ejemplo: Programas.

Para Freedman, Gilbert y Finch (1996) para estos autores los planes difieren en distintos sentidos fundamentales

- a) **El horizonte del tiempo:** Contemplan varios años o incluso decenios a futuro. En el caso de planes operativos, el plazo considerado suele ser de un año.
- b) **Alcance:** Los planes estratégicos afectan a una amplia gama de actividades de la organización, mientras que los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado.

c) Grado de detalle: Los objetivos estratégicos se establecen en términos simples y genéricos. En cambio los planes operativos, se establecen con mayor detalle. (pág. 291).

2.1.4. Técnicas de planeación

Munch (2011) plantea la existencia de diversas herramientas o técnicas de planeación para efectuar el proceso de planeación con bases lógicas y racionales. (pág. 49)

a) Análisis FODA: Detecta las fortalezas, oportunidades amenazas, que pueden afectar el logro de planes.

Las fortalezas y oportunidades son factores en los cuales facilitan alcanzar los objetivos de una organización.

Las debilidades y amenazas son factores débiles, los cuales impiden alcanzar los objetivos de una organización.

En conclusión tiene como finalidad convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

b) Gráfica Gantt: Munch (2010) según el autor estas detallan las actividades para alcanzar un objetivo y los tiempos (semanas, meses o días) necesarios para ejecutar, así como los responsables. Se maneja una línea de un color continua para definir el tiempo planeado para cada actividad y otra línea de distinto color o punteada para señalar tiempo real en que se realizó la actividad. Esta información se muestra mediante un par de corchetes, uno de los cuales indica la fecha de inicio y el otro la de la terminación de cada labor. (pág. 57).

2.1.5. Los presupuestos

Louffat (2012) define los presupuestos como componentes de planeación en donde se cuantifican gastos y costos necesarios para ejecutar las actividades administrativas (pág. 34).

a) Presupuestos de ventas Aquel que planifica la cantidad a ser vendida y el valor de estas dentro de un periodo determinado.

b) Presupuestos de producción: Con base al presupuesto anterior, la empresa debe producir la cantidad posible que se plantea vender. Es decir, generar un stock según el nivel de ventas.

c) Presupuesto de gastos: Son los egresos de dinero previstos en “las oficinas” durante las actividades complementarias a la producción.

d) Presupuestos de inversiones: Es aquel que contempla todas las inversiones en activos fijos, es decir gastos fuertes que se programan desarrollar el periodo presupuestado.

e) Presupuesto de flujo de caja (cash-flow): Muestra los ingresos y egresos de dinero durante un periodo determinado.

f) Presupuesto financiero: Cuantifica las necesidades financieras que se derivan de las actividades e inversiones incluida en el presupuesto económico. (pág. 34).

2.2. Organización

2.2.1. Definición

Anzola (2002) puntualiza que es una forma de dividir el trabajo y lo asigna entre los colaboradores para conseguir eficientemente los objetivos de una organización. (pág. 109).

Hernández (2004) concreta que organizar es el diseño de estructuras formales del trabajo en una organización, por medio de una jerarquía de autoridad y una departamentalización pro funciones. (pág. 258).

2.2.2. Propósitos de la organización

El propósito es crear una estructura estable, con jerarquías y puestos de trabajo, con autoridad y responsabilidad.

2.2.3. Elementos de la organización

Hellriegel, Jackson y Slocum (2003) plantea los siguientes elementos.

- a. **La especialización:** identifica determinadas tareas y asigna a individuos, equipos, departamentos y divisiones.
- b. **La estandarización:** Permite que los administradores evalúen el desempeño del personal en relación con las responsabilidades establecidas y los indicadores de desempeño.
- c. **La coordinación:** Comprende los procesos y mecanismos utilizados para integrar las tareas y actividades de los empleados y las unidades organizacionales.
- d. **La autoridad:** Tiene como finalidad la toma de decisiones de diversa complejidad. Es decir un gerente puede tomar decisiones sin la supervisión previa de un gerente de nivel superior. (pág. 269).

2.2.4. Pasos para organizar una empresa

Acedo (2011) puntualiza, qué pasos se deben seguir para llevar a cabo la organización, dentro una empresa.

- a. Identificar los objetivos marcados.
- b. Delimitar aquellos recursos humanos, económicos, productivos, etc., de los que se disponen.
- c. Dividir las actividades/tareas que tiene que realizar la empresa para alcanzar objetivos.
- d. Asignar a cada actividad/ tarea la persona más idónea para realizarla.
- e. Agrupar equipos humanos con tareas/ actividades similares, mediante la formación de departamentos.

- f. Nombrar responsables, estos responsables serán los encargados de vigilar que los objetivos según lo programado.
- g. Establecer los diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización, así quedará delimitado la amplitud de control que tendrá asignado, cada responsable.

2.2.5. Etapas de la organización

División del trabajo

Munch (2011) define que la división del trabajo consiste en la delimitación de las actividades, con la finalidad de realizar el trabajo con mayor eficiencia, precisión y un esfuerzo mínimo.

Procesos para dividir el trabajo

a) Descripción de procesos

Para realizar la descripción de procesos se requiere.

Elaboración de una lista que incluya las funciones de la empresa, luego las funciones similares se clasifican y agrupan en departamentos o áreas de la empresa, posteriormente se analizan las funciones y determinan los grandes procesos para llevar a cabo.

b) Jerarquización

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de mando, importancia o grado.

c) Departamentalización

Es la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, conocidos como departamentos. (pag.67).

Hellriegel, Jackson, y Slocum, (2003) plantean que la departamentalización subdivide el trabajo en puestos y tareas y los asigna a unidades especializadas en una organización.

Tabla 1: Características de Departamentalización

STICAS, VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN			
Clases de departamentalización	Agrupación por	Ventajas	Desventajas
Funcional	Acciones o funciones. División de trabajo por especialización orientada hacia el interior de la empresa.	Mayor especialización de personas y recursos. Ideas para actividades rutinarias y estables.	Poca cooperación interdepartamental. Contraindicada para ambientes cambiantes.
Producto o servicio	Efectos en cuanto a los productos o servicios. División del trabajo.	Impone por responsabilidad productos,	Debilita la especialización. Costo alto.
Base territorial	Localización geográfica.	Ajuste a las condiciones locales. Fija responsabilidades por región	Debilita la coordinación de la administración.
Clientela	Tipo o tamaño del cliente. Énfasis en el cliente.	Predispone a la satisfacción de las exigencias del cliente. Fija responsabilidades por clientes.	Sacrifica los objetivos de la organización.
Procesos	Fases del proceso, producto u operación. Énfasis en la tecnología.	Mejor distribución física y disposición de los productos	Poca flexibilidad y adaptación a los cambios
Proyectos	Salidas por resultados respecto del proyecto. Énfasis en el proyecto.	Mucha concentración de recursos, con plazos definidos, orientado hacia resultados concretos.	Discontinuidad e imprevisibilidad respecto a la permanencia de las personas.

Fuente: Chiavenato (2001)

2.2.6. Técnicas de organización

Podemos encontrar las siguientes:

2.2.6.1. Organigramas

Hernández (2004) generaliza que, se denominan así en razón de que expresan gráficamente la división del trabajo, lo mismo que las líneas de autoridad y comunicación formal. (pag. 267)

Reglas básicas para la construcción de organigramas..

- a) Escribir el nombre de la empresa y especificar si se trata del organigrama general o parcial.
- b) Encerrar en rectángulos cada unidad organizacional o cada persona.
- c) Colocar las posiciones con idéntica jerarquía al mismo nivel.
- d) Los cuadros que encierran niveles jerárquicos similares deben ser del mismo tamaño
- e) Hay que utilizar líneas.
- f) La autoridad de staff o asesora se indica en líneas punteadas.
- g) Las líneas de autoridad entrar por la parte superior de las figuras y salen por el de la parte inferior.
- h) El título del cargo, que va dentro del cuadro o rectángulo, debe ser descrito de la función.
- i) Suele incluirse el nombre de quien ocupa el puesto

2.2.6.2. Manuales

Munch (2011) para el autor de acuerdo al contenido, pueden ser políticas, departamentales, procedimiento, de contenido múltiple, de bienvenida, de organización, de técnica y de puesto. Estos presentan información de manera ordenada, incluyen una definición acerca de organizaciones, las actividades, las responsabilidades y las funciones, incrementan la eficiencia del personal, ya que indican lo que se debe hacer y cómo debe hacerse.

2.3. La Dirección

2.3.1. Concepto

Según Chiavenato (2000) es la tercera función de la administración la cual tiene como cargo poner a funcionar una organización y determinarla.

Para Reyes (2010) La dirección es la parte del proceso administrativo donde se ejecuta todo lo planificado por medio del líder.

2.3.2. Principios de la Dirección

Según Luna (2008) la dirección se basa en los siguientes principios

Impersonalidad de mando: Se basa en las necesidades del organismo social para lograr sus objetivos, no de su voluntad personal.

Armonía de objetivo o coordinación de interés: Los administradores con sus colaboradores buscan eficiencia y eficacia para coordinarse.

Vía jerárquica: Hay que respetar los niveles jerárquicos, para que las ordenes fluyan correctamente de esta forma evitar problemas que puedan repercutir en conflictos.

Supervisión directa: El administrador informa y apoya a sus colaboradores durante el desarrollo de varias funciones.

Resolución de conflictos: Deben resolverse oportunamente, aplicando la justicia, sin importar el tamaño del problema.

Aprovechamiento del conflicto: Cuando resolvemos el conflicto con justicia y en forma oportuna, vamos a sembrar confianza en los colaboradores y el resultado, por lo tanto la empresa va a lograr más fortalezas (pág. 106)

2.3.3. Etapas de la Dirección

Luna (2008) a estas funciones se les conoce como etapas en las cuales se desarrolla la supervisión, el liderazgo, la comunicación, la motivación y la toma de decisiones. (pág. 107)

Hernández (2004) define los siguientes conceptos:

2.3.3.1. Liderazgo

Es una floración de la maduración de un individuo al utilizar la autoridad formal para lograr resultados como dice Escriche “la autoridad, como sinónimo de liderazgo, depende el crédito y fe en el otorgado por la comunidad en donde actúa” El liderazgo se cataloga conforme al modo del uso de la autoridad en: autocrática, democrática. (pág. 300).

Para Louffat (2010) existen diversas funciones del líder las cuales son:

- a) Sugerencias: Recibe y acepta cada una de las propuestas y opiniones de cada uno de sus colaboradores.
- b) Arbitraje: Soluciona los problemas y conflictos entre sus colaboradores.
- c) Catalizador: Escoge entre las mejores ideas y las propone a sus colaboradores.
- d) Objetivos: Busca lograr los objetivos planteados, los cuales deben ser claros y cuantificables bajo estándares.
- e) Orgullo: Es un referente que inspira respeto y admiración, y es un ejemplo para sus colaboradores.
- f) Representación: Es el representante de sus colaboradores no es el dueño ni el propietario de ellos.
- g) Seguridad: Busca la comodidad, el bien y la tranquilidad de sus colaboradores para que estos estén profesionalmente estables y puedan desarrollar sus actividades dentro de un entorno adecuado. (pag. 204).

2.3.3.1.1. Tipos de Liderazgo

Según Zayas y Cabrera (2012) para estos autores los tipos están dados principalmente a la participación, que tengan los subordinados en el desarrollo de las proritudes y la toma de decisiones.

Liderazgo autocrático

Según Zayas y Cabrera (2012) se refieren a la autocracia como el cultivo hacia la obediencia absoluta, es la tendencia “orden y mando” hacia los métodos directos.

El líder autocrático asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, es decir de manera unilateral y se llevan a los miembros como órdenes de obligatorio cumplimiento, brindando poca participación en la definición de las metas y tareas.

Este estilo se basa en amenazas y castigos, por lo que a los subordinados les desagrada por llegar a crear temor; este estilo no es el mejor aunque permite tomar decisiones rápidas, es más sutil en los controles y también logra una mayor productividad.

Fortalezas

- a) Cuando el trabajo del cargo requiere claridad y precisión
- b) Cuando es valorado por sus competencias
- c) Permite decisiones rápidas.
- d) Reclutamiento del personal menos calificado.
- e) Ofrece seguridad.
- f) Gratificante para el líder.

Debilidades

- a) A los empleados les desagrada por llegar a crear temor.
- b) Cuando no desarrolla el potencial de sus subordinados
- c) Cuando no es competente

Liderazgo democrático

Según Zayas y Cabrera (2012) según este grupo de autores los líderes democráticos se caracterizan principalmente por descentralizar la autoridad, las soluciones surgen de las consultas y participación de los seguidores, el líder y el grupo.

Fortalezas

- a) Cuando el trabajo es coordinado en equipo.
- b) Conoce las aptitudes de todos los miembros y puede por tanto hacer uso de los esfuerzos del grupo para resolver problemas
- c) Consigue resultados integrando las competencias, capacidades, habilidades y conocimientos de cada miembro en forma tal que sus puntos de vista fuertes se cumplimenten y los débiles se reduzcan al mínimo, evita la formación de subgrupos (piñas).
- d) Evitar que se produzcan situaciones que deban solucionarse mediante una votación.

Debilidades

- a) Cuando no se puede organizar el grupo y hay que estar controlado de manera estricta.
- b) Crea problemas
- c) No ofrecen ninguna solución.
- d) Si hay un grupo mayoritario, su opinión suele adoptarse por encima de las objeciones de la minoría. La minoría casi nunca apoya las soluciones adoptadas por la mayoría.

2.3.3.2. Motivación

Hernandez (2002) nos plantea que la motivación es de suma importancia para el equipo, ya que debe crear las condiciones propicias para la autorrealización en el trabajo. (pág. 325)

Munch (2011) refiere a la motivación como la función más importante de la dirección, pues por medio de ésta se consigue que los colaboradores trabajen con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los indicadores o patrones establecidos. (pág. 103).

Una de las teorías más significativas es la de Abraham Maslow dentro de las cuales tenemos:

a. Necesidades básicas

a.1. Fisiológicas: aquellas que nacen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción, etcétera.

a.2. De seguridad: implica la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del entorno.

a.3. Amor o pertenencia: constituyen los deseos de diplomacias afectivas con las demás.

a.4. De reconocimiento: necesidad de lograr el reconocimiento por los efectos obtenidos en el desempeño del trabajo.

b. Necesidades de crecimiento o autorrealización

b.1. Autorrealización: el deseo que existe en todo ser humano de obtener el máximo desarrollo de su potencial.

2.3.3.3. Comunicación

Morueco (2012) manifiesta que la comunicación ha facilitado las relaciones humanas y sociales durante siglos, dentro del mundo empresarial se hace patente que la comunicación en todas sus formas sea tomada en cuenta para potenciar las relaciones a nivel interno y externo.

a. Proceso de comunicación

Koontz y Weihrich (2013) describe el siguiente proceso: Emisor del mensaje, uso de un canal para transmitir el mensaje y finalmente el receptor del mensaje

b. Requisitos de la comunicación efectiva

Munch (2011) para el autor la comunicación tiene que tener los siguientes requisitos:

b.1. Claridad: La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla deben ser accesibles para quien va dirigida.

b.2. Integridad: La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr la cooperación necesaria y la realización de los objetivos.

b.3. Aprovechamiento de la organización informal: La comunicación es más efectiva cuando se utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.

b.4. Equilibrio: Toda acción administrativa debe acompañarse de un programa de comunicación para darla a conocer.

b.5. Moderación: La comunicación debe ser lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia, ineficiencia y "parálisis por exceso de información".

b.6. Difusión. La comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.

c. Obstáculos que se producen en la comunicación

Tabla 2: Obstáculos en la comunicación

Elementos que obstaculizan la comunicación	Formas de solucionarlos
Escasa fluidez verbal	Tener un amplio conocimiento del lenguaje del vocabulario de sus construcciones lingüísticas, etc. Esto se puede fomentar con estudio, con lectura y con determinadas técnicas que potencien la fluidez verbal, lo que proyectara una mayor capacidad comunicativa.
Falta de concreción	El mensaje que se pretenda transmitir no deberá a estar basado en ideas abstractas, si no en ideas concretas basadas en hechos reales y contrastadas, a ser posible, con datos que lo avalen
Falta de dominio sobre el tema a exponer	Se deberá estudiar previamente el tema sobre el que se pretende hablar, documentándose y estudiando los puntos débiles que nos permitan afrontar cualquier tipo de pregunta por parte de nuestro interlocutor.
Falta de atención	Se deberá evitar cualquier tipo de perturbaciones que nos haga perder la atención y que nos aleje de la conversación: sonidos estridentes, objetos, pensamientos, etc.
Falta de memoria	Potenciar la memoria es algo que se puede lograr y lo cierto es que una buena memoria permite mejorar la capacidad para comunicarnos, ya que además de retener en los mismos datos sobre el tema a tratar, permite almacenar la información que nos llega por parte de nuestro interlocutor lo que evitara que perdamos “el hilo” de la conversación.
No creer en aquello que se dice	Es necesario que el emisor crea en aquello que se intenta comunicar ya que de no ser así, se reflejara y resultara un mensaje sin credibilidad.
Nerviosismo	Es muy frecuente que cuando alguien trata de comunicar un mensaje ante uno o varios receptores, los nervios le jueguen una mala pasada, por ello es necesario controlarlos, esto se puede llegar a conseguir mediante técnicas de relajación, o como no, con la experiencia.

Falta de retroalimentación **de** Es necesario proveer a nuestro receptor de retroalimentación, para ello, tendrá que ver el receptor la intención de ser ayudado, además tendremos que adaptarnos a su nivel cultural, seleccionar el momento más oportuno para establecer la comunicación, no emitir juicio de valor, saber preguntar utilizando preguntas abiertas o cerradas según proceda, etc.

Falta de empatía Debemos ponernos en el lugar de nuestro interlocutor, aunque eso no implica estar de acuerdo en todo, si no entender a la otra parte y hacerlo saber.

Falta de escucha activa Debemos captar la información que nos llega y posteriormente analizarla para saber cómo debemos usarla, para ello, evitaremos distracciones en nuestro entorno, observaremos a nuestro interlocutor para captar los elementos no verbales como sus gestos o cualquier señal que nos pueda aportar información sin interrupciones, a no ser que sean estrictamente necesarias

Fuente: Morueco (2012)

Y según Luna (2008) define los conceptos de supervisión, toma de decisiones y coordinación de la siguiente manera.

2.3.3.4. Supervisión

La supervisión es la conducción y dirección de los empleados de nivel inferior en una organización. La supervisión para la empresa es muy valiosa, dado que mediante ella se les orienta a la acción a los colaboradores, para que logren los objetivos.

a) Principios de la Supervisión

La supervisión para la organización es muy apreciable, dado que mediante ella se les orienta a la acción a los colaboradores, para que alcancen los objetivos.

b) Principios de la Supervisión

Hernández y Palafox (2012) plantea los siguientes principios:

1. Desde el aspecto funcional, no es posible separar la dirección y la supervisión, ni establecer aparte una de otra. Son funciones elaboradas, coordinadas, complementarias y mutuamente compartidas.
2. La dirección es el rumbo. La supervisión es acoplar la acción con los objetivos en la ejecución y en gestión de una empresa.
3. La dirección se fundamenta en la racionalización del debe ser, mientras que la supervisión lo hace en la experiencia directiva.

4. La supervisión implica el conocimiento de las características de los colaboradores, en especial su madurez en términos psicológicos y sociológicos.
5. La dirección en la supervisión de colaboradores es inminentemente creativa; no obedece a reglas rígidas sino que crea soluciones con base en las habilidades de liderazgo, motivación y comunicación.

2.3.3.5. Toma de decisiones

Luna (2008) define que una decisión es el nombramiento de un curso de acción entre varias opciones (pág. 114).

A. El proceso de toma de decisiones

B. Munch (2011) para el autor el proceso se perpetra por medio de los pasos de que mencionan a continuación.

1. Definición del problema

La identificación y definición del problema es transcendental, algunos lineamientos para identificar el problema son:

- 1.a. Obtener información completa, fidedigna y oportuna (estadísticas, informes, proyecciones, etcétera.)
- 1.b . No confundir el problema con las causas ni con los efectos.
- 1.c. Utilizar vocabulario específico y concreto.
- 1.d. Definir las causas.

2. Determinación y selección de alternativas

Se desarrollan varias opciones para solucionar el problema aplicando métodos cualitativos o cuantitativos. Una vez que se han identificado varias opciones se elige la más óptima, utilizando criterios de acuerdo con el costo-beneficio de cada opción.

3. Implantación

Una vez que se ha elegido la alternativa optima, se deberán establecer todas las actividades para implantarla y efectuar un seguimiento de los resultados.

2.3.3.6. La Coordinación

Luna (2008) manifiesta que es el logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo. (pág. 115)

2.4. Control

2.4.1. Concepto

Para Chiavenato (2000) existen diversos significados en administración:

Como función restrictiva y coercitiva: Evita ciertos desvíos indeseables o conductas no aceptados.

Como sistema automático de regulación, mantiene cierto grado constante de flujo de modo automático en las refinerías de petróleo y las industrias químicas de procesamiento continuo y automático.

Munch (2011) define al control como la evolución y medición de los resultados para detectar, prever y corregir desviaciones, con el propósito de mejorar los procesos.

2.4.2. Etapas del control

Según Louffat (2010) la aplicación del control se da en determinadas etapas

- a) Como primer paso se establecen estándares o indicadores de desempeño para evaluar las actividades, es decir definir medidas cuantitativas o

cualitativas como referencias para determinar si la administración es eficaz o ineficaz.

- b) El segundo paso consiste en evaluar la gestión administrativa tal y como se realiza sin emitir opiniones sobre ella.

- c) En esta tercera etapa se compara el desempeño actual con los estándares establecidos para la evaluación, es decir con lo realizado con la primera etapa de este control, lo cual sirve para determinar si el rendimiento de las actividades fueron eficientes o ineficientes.

- d) Esta última etapa consiste en plantear medidas a seguir para corregir errores en caso se presenten, o mejorar el rendimiento si es óptimo.

2.4.3. Principios del Control

Según Reyes (2010) el control se basa en los siguientes principios:

Del carácter administrativo: Cuanta mayor delegación se necesite, se requiere un mayor control.

De los estándares: Para el control es fundamental contar con estándares de alguna manera prefijados, y será tanto mejor cuanto más precisos y cuantitativos sean.

Del carácter medial: De este se deduce también espontáneamente con una regla: un control solo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc.

2.4.4. Secuencia del Control

Según Luna (2008) la secuencia consta de diferentes etapas:

Establecimientos de estándares: Toda organización se fija metas relacionadas con calidad, satisfacción, innovación y otras.

Medición de resultados: Trata la valoración de la ejecución y los resultados, aplicando las unidades de medida, que deben de ser determinadas de acuerdo con los indicadores. Al establecer dichas unidades, este es uno de los problemas más complicados, sobre todo en áreas eminentemente cualitativas.

Comparación del desempeño con el estándar: En esta etapa se hace una comparación entre el desempeño y el estándar. Los encargados del control deben analizar y evaluar los resultados con cuidado, dado que son de suma importancia.

Corrección: Tomar la decisión correctiva en función de los ejecutivos. Antes de iniciarla es importante reconocer si la desviación es un sistema o una causa.

Retroalimentación: Parte primordial del proceso de control, por lo que la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al transcurrir un determinado tiempo

Proceso Cíclico del Control

Para Chiavenato (2001) este proceso está compuesto por diversas fases

Establecimiento de estándares: Representan el desempeño deseado representan las pautas que guían las decisiones. Proporcionan medios para establecer lo que debe hacerse como normal o deseable.

Observación del desempeño: Busca conseguir información precisa de lo que se controla. La eficacia de un sistema de control depende de la información inmediata sobre los resultados anteriores, transmitida a quienes tienen poder para introducir los cambios.

Comparación del desempeño real: Toda actividad experimenta algún tipo de variación, error o desvío. Es transcendental definir los límites dentro de los cuales esa variación se considera normal o deseable. No todas las variaciones requieren

corrección, sino sólo aquellas que sobrepasen los límites de los criterios de especificación.

Corrección: La finalidad del control es indicar cuándo, cuánta, cómo y dónde debe ejecutarse la corrección. La acción necesaria se emprende con base en los datos cuantitativos obtenidos en las tres fases anteriores del proceso de control.

2.4.5. Instrumentos del control

Para Luna (2008) uno de los instrumentos del control son las Gráficas de Gantt que es un modo de planeación y control.

Otros instrumentos del control son las auditorías administrativas que evalúan la eficacia y eficiencia de los sistemas de una empresa desde la responsabilidad social hasta el control contable.

2.4.6. Tipos y técnicas de control

Münch (2011) plantea que hay diferentes tipologías de control:

- a) Preventivo.** Se generan antes de llevar a cabo las actividades
- b) Concurrente.** Se practica de manera simultánea a la puesta en marcha de acciones.
- c) Posterior.** Se aplica después una vez ejecutadas las actividades

Técnicas de control



Figura 1: Muestra las técnicas de control para el proceso administrativo el cual es un factor importante para el cumplimiento de los objetivos planteados
Fuente: Munch (2011)

Eficiencia 1. Definición

Stoner, Freeman, y Gilbert (1996) este conjunto de autores manifiesta que la eficiencia es reducir los recursos utilizados por la organización para alcanzar sus objetivos

Chiavenato (2000) afirma que la eficiencia es la correlación entre los recursos aplicados y el producto.

Definición de términos básicos

Administración. Jiménez (1970) puntualiza la administración como el conjunto ordenado de principios, técnicas y prácticas que tiene como propósito apoyar la consecución de los objetivos de una empresa.

Control. Hernández (1998) define el control como, registro de los resultados efectuados por un determinado tiempo y espacio

Dirigir. Hernández (1998) plantea que dirigir es conducir y motivar a sus colaboradores para alcanzar objetivos.

Organizar. Hernández (1998) generaliza organizar como el acopio e integración dinámica, los recursos de una organización o plan, para alcanzar resultados previstos mediante una operación.

Procedimiento. Hernández (1998) puntualiza que procedimiento como un período de operaciones que afectan a varios colaboradores que están en distintos sectores y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones.

Proceso administrativo. Munch (2011) define el proceso administrativo como una metodología que permite al administrador manejar eficazmente una organización. Consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas, cada etapa responde a seis preguntas: ¿Qué?, ¿Para Qué?, ¿Cómo?, ¿Con Quién?, ¿Cuándo? y ¿Donde?

Planificación. Hernández (1998) dice que planificación es un proceso racional y sistemático de prever, organizar y utilizar los recursos para lograr objetivos y metas en un determinado tiempo y espacio

CAPÍTULO III

MARCO

METODOLÓGICO

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

3.1.1. Tipo de Investigación

Para el proyecto de tesis se utilizó una investigación descriptiva-propositiva, ya que observará, propondrá y al mismo tiempo se describirá los sucesos encontrados en la empresa.

Los estudios descriptivos buscan detallar las propiedades más importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis (Dankhe, 1989), también evalúan varios aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

Propositivos: Se inicia con un supuesto, diseñan un diagnóstico y terminan con una propuesta específica para perfeccionar o solucionar el problema planteado. (Pinal, 2006).

3.1.2. Diseño de Investigación

El diseño que se utilizó en la investigación fue no experimental porque sólo se analizó el problema de la gestión administrativa tal y como se observó sin influir en la variable estudiada. Así mismo la investigación es de un corte transversal porque se obtuvo la información en un determinado momento (Hernández, Fernández y Baptista 2006)

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

Ñaupas, Mejia, Novoa, y Villagomez (2014) lo definen como un grupo de individuos que son motivo de una investigación. (pág. 246).

La población estudiada durante esta investigación está representada por los 11 trabajadores que laboran en la empresa Comercial A&C, la cual está conformada por 2 administrativos y 9 operarios.

3.2.2. Muestra

Ñaupas, Mejia, Novoa, y Villagomez (2014) este grupo de autores lo define como un subgrupo, fragmento del universo, escogido por método diversos, pero teniendo en cuenta la representatividad del universo (pág. 246)

Por el tamaño pequeño de la población no se puede realizar un muestreo estadístico y por ser la finalidad del proyecto la elaboración del proceso administrativo, la muestra estará determinada por el encargado principal del área administrativa, al cual se le aplicará una entrevista durante el desarrollo de esta investigación.

3.3. Hipótesis

Hipótesis 1: La elaboración del proceso administrativo mejora las actividades en la empresa Comercial A&C.

Hipótesis 0: La elaboración del proceso administrativo no mejora las actividades en la empresa Comercial A&C.

3.4. Variables

Variable Independiente: Proceso Administrativo

Münch (2011) define al proceso administrativo como una metodología que permite al administrador, manejar eficazmente una organización. Consiste en estudiar la administración en varias etapas, las cuales responde a las siguientes interrogantes: ¿Qué?, ¿Para qué?, ¿Cómo?, ¿Con quién?, ¿Cuándo?, ¿Donde?.

3.5. Operacionalización

Tabla 3: Operacionalización de variable

	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas/Instrumentos
Proceso Administrativo	Planeación	Objetivos	De qué manera planifican sus actividades	
			Cuáles son las actividades principales.	
		Procedimientos	Tienen elaborada una guía de procedimientos de actividades.	
			Si existe dicha guía, esta cumple con los objetivos de la empresa por la cual fue creada.	
	Organización	Manuales	Si no poseen una guía, cual fue la razón por la cual no la tienen.	
			Poseen algún manual donde especifique la manera de realizar todas las actividades de la empresa.	
		Diagramas procesos de flujo	De qué manera organizan sus actividades.	
			Poseen algún flujograma donde grafique el procedimiento de sus actividades.	Entrevista / Guía de preguntas
Organigrama	Quien es el encargado de controlar el procedimientos de las actividades.			
	Poseen algún organigrama donde especifiquen la jerarquía de puestos de los trabajadores respecto a la labor que desempeñan.			

	Desempeño	<p>La empresa ofrece incentivos a sus trabajadores.</p> <p>De qué manera incentivan a sus trabajadores para que estos tengan un mejor desempeño en la realización de sus actividades.</p>
Dirección	Rendimiento	<p>Quien y como evalúan ese desempeño.</p> <p>Realizan algún tipo de capacitación, para que sus trabajadores puedan estar más capacitados para realizar sus labores eficazmente.</p> <p>Que temas considera usted que son de importancia para capacitar a sus trabajadores.</p> <p>Estas capacitaciones cumplen con los objetivos de la empresa.</p>
	Evaluación de actividades	<p>De qué manera evalúan el rendimiento realizado por sus trabajadores.</p> <p>Si el rendimiento de los trabajadores supera sus expectativas, ellos obtienen algún beneficio (bonificación, ascensos, etc...)</p>
Control	Monitoreo de funciones	<p>Existe algún monitoreo constante el cual puedan verificar si los trabajadores realizan con efectividad la realización de sus actividades.</p>

Fuente: Elaboración Propia

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Hernández Fernández y Baptista (2010) el método inductivo es la obtención de las conclusiones en las cuales parte de los hechos específicos a los general

En la investigación se utilizó la entrevista que en base a una guía de preguntas, realizada para los trabajadores y administrativos que operan dentro de la empresa Comercial A&C.

3.6.1. Abordaje metodológico Investigación descriptiva

Hernández, Fernández y Baptista (2010) este grupo de autores plantean que las investigaciones descriptivas tienen por objetivo especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier problema que se analice. .

3.6.2. Técnicas de recolección de datos

Buendía, Colás, y Hernández (2005) definen la entrevista como una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador (es) y entrevistado (s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador.

Martínez (2012) puntualiza la entrevista como otra forma de aproximarse al análisis de la realidad social; consiste en obtener información mediante una conversación profesional entre personas con el propósito de ayudar en una investigación determinada o en el diagnóstico y tratamiento de un problema social.

El tipo de entrevista que utilizaremos en el proceso de recolección de datos de la investigación será, la entrevista semiestructurada que se define como: (Buendía, Colás, & Hernández, 2005) Es una entrevista con relativo grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden y los términos de realización de la misma, para las diferentes personas a quienes está dirigida.

3.6.3. Instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación para realizar la recolección de datos se utilizará, la guía de preguntas, la cual servirá de base para la ejecución de la entrevista semiestructurada la cual pensamos aplicar a la población estudiada durante el proceso de investigación.

3.7. Procedimientos para la recolección de datos

El proceso que se llevará a cabo consiste en entrevistar al personal indicado que en este caso sería el administrador, que por medio de una guía de preguntas semiestructurada se le harán preguntas referentes a un proceso administrativo, dichas respuestas serán evidenciadas por medio de una grabadora, la cual más adelante nos será muy útil para poder analizar minuciosamente los datos obtenidos del entrevistado.

3.8. Análisis estadístico e interpretación de datos

Para procesar los datos recolectados a través de la entrevista no se requerirá del uso de un software estadístico por no ser relevantes, por lo que para procesar los datos y convertirlos en información, haremos uso de la redacción, que consiste en trasladar por escrito la grabación de la entrevista previo consentimiento del entrevistado.

3.9. Principios éticos

En la presente investigación se trabajará basándose en ciertos rigores éticos los cuales serán tomados en cuenta para el proceso de recolección de datos

Consentimiento Informado

Para la ejecución y recolección de datos para esta investigación se solicitará un permiso por escrito a través del cual el encargado del área administrativa este de acuerdo en brindar información necesaria para la realización del estudio pertinente.

Confidencialidad

La información brindada por la persona entrevistada será estrictamente confidencial, por consecuencia la identidad y la información de los entrevistados, estará bajo seguridad y protección.

Observación participante

Los autores de la presente investigación, trabajarán de manera responsable y prudente durante la recolección de datos, respetando los principios éticos antes mencionado.

3.10. Criterios de rigor científico

Tabla 4: Criterios de Rigor Científico

Criterios	Características de criterio	Procedimientos
Credibilidad Valor de verdad/ autenticidad	Aproximación de los la una reconocidos “verdaderos” investigadores frente al por los participantes. fenómeno observado	1. Los resultados son resultados de investigación frente al por los participantes. 2. Observación continua y prolongada del fenómeno. 3. Triangulación.
Transferibilidad Aplicabilidad	Los resultados derivados de la investigación no son generalizables de transferibles	1. Descripción detallada del contexto y de los participantes. cualitativa 2. Muestreo teórico. 3. Recogida exhaustiva de datos.
Consistencia Dependencia/replicabilidad	La complejidad de la investigación externa. estabilidad de los datos. Tampoco es proceso de recogida, posible la análisis e interpretación de replicabilidad exacta del estudio	1. Triangulación. 2. Empleo de evaluador cualitativa dificulta la externa. 3. Descripción detallada del datos. 4. Reflexividad del investigador.
Confirmabilidad o reflexividad Neutralidad/ objetividad	Los resultados de la investigación deben garantizar la veracidad de los participantes.	1. Transcripciones textuales de las entrevistas. 2. Contrastación de los de las descripciones resultados con la literatura realizadas por los existente. 3. Revisión de hallazgos por otros investigadores.

Relevancia

	Permite evaluar el logro de los objetivos planteados y saber si se obtuvo un mejor conocimiento del fenómeno de estudio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Configuración de nuevos planteamientos teóricos o conceptuales. 2. Comprensión amplia del fenómeno. 3. Correspondencia entre la justificación y los resultados obtenidos.
4. Identificación y descripción de limitaciones y alcances del investigador.		
Adecuación teóricoepistemológica	Correspondencia adecuada problema investigar y la teoría existente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contrastación de la del pregunta con los métodos. por 2. Ajustes de diseño

Fuente: Noreña, Alcaraz, Rojas, y Rebolledo (2012)

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Resultados

GUIA DE ENTREVISTA.

Para la realización de una entrevista semi- estructurada

1.- ¿De qué manera planifican sus actividades?

La planificación la realizamos de acuerdo al requerimiento que tenga el cliente, recibimos la orden de compra y esta es la base principal para generar la actividad del proceso

¿Cuáles son las principales actividades que realiza comercial A&C?

La principal actividad que se realiza es el abastecimiento de frutas y verduras (fruver).

2.- ¿Tienen elaborada una guía de procedimientos de actividades?

El procedimiento en este caso sería la selección de los productos. Nosotros adquirimos el producto en el mercado de abastos (moshoqueque y los pathos), hacemos la compra y la trasladamos hacia el local de la empresa, donde se realiza el procedimiento de selección

¿Estos procedimientos los tiene plasmados en un documento (guía de procedimientos)?

No, debido a que el personal ya sabe cuáles son sus actividades, es decir, sabes cuáles son sus labores, en este caso selección y pesado de los productos.

3.- ¿Poseen algún manual donde especifique la manera de realizar todas las actividades de la empresa?

Específicamente aquí no hay un manual porque ya tenemos a las personas hechas para cada cosa, no se puede formalizar porque cada persona tiene su manera de realizar las cosas y cada uno se especifica en algunos productos.

¿La manera en que se organizan sus actividades de qué manera es?

En el tema de organización, la personal que compra, la que se encarga de la recepción, lo tenemos grabado debido a que el procedimiento es el mismo, nos adecuamos de acuerdo a la empresa.

4.- ¿Posee algún flujograma donde grafique el procedimiento de sus actividades?

Teníamos un gráfico de procedimiento del lavado de manos al empezar la jornada, luego procedían a cambiarse y finalmente empezar la jornada.

¿Quién es el encargado de controlar el procedimiento de las actividades?

La encargada de controlar los procedimientos en este caso es la señorita Cintia, ella controla el personal y que las actividades se lleven a cabo, ella desempeña el puesto de secretaria pero a la vez es la persona capacitada para que todas las actividades funcionen.

No sé si tendrán el procedimiento desde la compra hasta la salida del producto.

Se lleva administrativamente unos cuadernos que nos exige el procedimiento HAS, desde la compra, el ingreso al almacén, el descarte selección en sí, a parte tenemos un control de calidad externo que lo realiza RANSA que es el último filtro.

5.- ¿Posee algún organigrama donde especifiquen la jerarquía de puestos de los trabajadores respecto a la labor que desempeñan?

En realidad si se tiene un organigrama (La señora Antonieta Burgos como gerente general, Hugo Medina que es el administrador, Cinthia Villalobos que tiene a cargo el control de personal, y todos los demás que conforman a la empresa que son los encargados de la selección de los productos, prácticamente el último eslabón), pero no se tiene en ningún cuadro como debería ser en toda empresa

6.- ¿La empresa ofrece algún incentivo a sus trabajadores?

Comercial A&C se caracteriza por ser una empresa netamente familiar, la gerente habla y les da de acuerdo a lo conversado, pero la empresa cubre todos los gastos de pasaje, desayunos, almuerzos. Sarcásticamente nos respondió “somos una empresa familiar”

7.- ¿Realizan algún tipo de capacitación, para que sus trabajadores puedan estar más informados y realicen sus actividades eficazmente?

De hecho la capacitación es continua y las empresas a la cual abastecemos, tienen una certificadora “FSC certificaciones”, dicha empresa viene a auditarnos, controla si es que tiene los cuadernos al día, si se está cumpliendo el sistema HAS, que no haya contaminación cruzada, que cada cosa este en su lugar, que las jabas estén debidamente desinfectadas, para posteriormente ser envasadas, si se cumple con el gramaje, si el local cumple con todos los requisitos. Dicha empresa hace esas visitas cada 2 o 3 meses. Pero formalmente nosotros no capacitamos al personal, aunque lo correcto sería hacerlo

8.- ¿De qué manera evalúan el rendimiento realizado por sus trabajadores?

No se evalúa, la gran falencia que se tiene es por ser toda familia, si ellos manipulan un producto y sale del almacén hacia Ransa que es el segundo filtro y en Ransa detectan que el producto no cumple con las características del estándar, simplemente se le llama la atención a quien manipulo dicho producto, pero solo es eso.

9.- ¿Existe algún monitoreo constante, el cual puedan verificar si los trabajadores realizan con efectividad sus actividades

Si se monitorea, pero la persona quien realiza dicha labor no esta debidamente capacitada, muchas veces son los compañeros quienes se ayudan mutuamente para reemplazar el producto por no cumplir con las características requeridas. Es más antes de que los productos salgan del almacén se hace una verificación para que en Ransa no haya ningún reclamo

4.2. Discusión de resultados

Las conclusiones obtenidas de los antecedentes y que se asemejan mucho a los resultados obtenidos de nuestra entrevista es en la pregunta 3, por lo que no existe un manual donde especifique las actividades que realiza cada uno de los trabajadores dentro de la empresa (Chiliquinga 2013) concluye en que los propietarios y quienes están al frente de estos negocios, son personas que no tienen una preparación adecuada para mejorar estos negocios, realizando sus actividades de forma empírica. Al no tener conocimiento profesional en administración, por parte de las personas quienes estas al frente no existen manuales de funciones y procedimientos, mecanismos para contratar un personal idóneo para el cargo, tampoco cuentan con una planificación administrativa, pocos métodos de control en la parte de talento humano, y financiera de las PYMES.

La pregunta 5 se asimila a la conclusión en la tesis de (Grisales, Muñoz, & Muñoz 2013) por lo que existe una deficiencia en el organigrama debido a que todas las decisiones las toma el gerente por ser a la vez el dueño, pero este a su vez no

posee formación académica especializada en planeación industrial, por lo cual las técnicas de planeación se desarrollan empíricamente y de manera precaria, esto se puede evidenciar en la deficiente estructuración en el organigrama ya que no posee los cuatro tipos y niveles mínimos requeridos en la estructuración de toda empresa,

Como podemos evidenciar en la pregunta número 8 de la entrevista realizada al administrador de la empresa Comercial A&C, en la cual se identifica una falta de control del rendimiento de los trabajadores, por lo cual cada uno realiza sus funciones como mejor le parezca, ya que es una empresa familiar la cual no aplica medidas correctivas para un mejor desempeño de actividades en dicha empresa. Al igual que (Morales y Palacios 2015) llegaron a la siguiente conclusión, que el restaurant el horno actualmente no tiene una estructura definida, debido a que la toma de decisiones es reactiva hay un empoderamiento en cada uno de los integrantes ya que son familiares y eso hace que muchas veces cada uno haga lo que desee y al final todo es un caos.

Analizando nuestra empresa y la estudiada por (Morales y Palacios 2015), (Chiliquinga 2013) y (Grisales, Muñoz, & Muñoz 2013) podemos inferir que en ambas empresas existe un proceso administrativo manejado empíricamente, consecuentemente existe un empoderamiento no planificado lo que repercute en un desempeño deficiente.

Según el estudio de investigación realizado en la empresa comercial A&C y la entrevista formulada al administrador se pudo evidenciar la presencia de múltiples falencias en la actividad empresarial, a consecuencia de la carencia de un proceso administrativo el cual planifique, organice, dirija y controle las acciones realizadas, por lo cual a la conclusión que pudimos llegar fue que la propuesta de un proceso administrativo para A&C mejoraría en gran medida las debilidades encontradas.

CAPITULO V PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

El capítulo comprende detalladamente las características y componentes de la propuesta elaborada, y el presupuesto

**HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA MEJORAR LA GESTION
ADMISTRATIVA EN LA EMPRESA COMERCIAL A & C, DE LA
CIUDAD DE CHICLAYO 2016**

AUTORES

Burgos Castro Osmin Leandro

Cervera Orellano Alexis Marcelo

ASESORA METODOLÓGICA

Mg. Heredia Latas Flor Delicia

CHICLAYO – PERÚ

2016

INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado actual la competitividad y la adaptación a los cambios representan una necesidad primordial que permite asegurar el crecimiento y supervivencia de las organizaciones en el paso de los años.

En el caso de comercial A&C debido a la gran cantidad de tiempo que tiene en el mercado y la característica de centrarse en un nicho bastante específico en el cual los contactos de parte de los administrativos con los clientes es de vital importancia sumado esto al conocimiento poseído por los trabajadores, ha permitido que incluso en la ausencia de un proceso administrativo que regule sus actividades, existan utilidades considerables. Sin embargo por lo mencionado al principio con respecto a la adaptación de los cambios, la ventajas que posee comercial A&C no son suficientes para el mercado actual, por lo tanto en la siguiente propuesta se plasmará las herramientas gerenciales requeridas según las necesidades evaluadas con anterioridad, con la finalidad de corregirlas y lograr incrementar la productividad empresarial, logrando de esta manera una mejora continua que permita la supervivencia de la organización con el paso de los años y la mejor atención de actuales y futuros clientes.

5.1. Objetivos

5.1.1. Objetivos General

Diseñar las herramientas gerenciales para mejorar las actividades de la empresa Comercial A&C en la ciudad de Chiclayo, 2016.

5.1.2. Objetivos específicos

Analizar la situación actual de la empresa con respecto a sus herramientas administrativas.

Identificar las actividades de planeación, organización, dirección y control realizadas en la empresa comercial A&C.

Diseñar un catálogo de los productos que comercializa la empresa Comercial A&C

Elaborar los flujogramas de producción en temporadas de altas y normales para los abastecimientos de las operaciones y estaciones.

Planificación

Misión:

Ser la empresa líder en el sector de abastecimiento de alimentos a empresas industriales, caracterizados por los altos estándares de calidad y atención manejados en nuestras actividades, garantizando la satisfacción total de nuestros clientes.

Visión:

Ser el socio estratégico en el abastecimiento de alimentos a las empresas industriales de la zona norte del país reconocido por nuestra amplia gama de productos de gran calidad y servicio brindado, obteniendo prestigio y generando confianza en nuestros clientes.

Análisis FODA

Fortalezas

Calidad y variedad de productos

Conocimiento y experiencia en el rubro y sector Manejo de estándares de calidad en nuestros productos.

Buena relación con el cliente.

Amplia variedad en cartera de productos.

Oportunidades

Mercado amplio para el desarrollo de nuestra actividad empresarial.

Fácil Acceso a crédito por políticas de entidades.

Políticas económicas favorables para la inversión.

TLC's que permiten ampliar el mercado abarcado.

Debilidades

Falta de Capacitaciones y asesorías

Local alquilado lo cual genera costos adicionales.

Mal uso de sus recursos financieros.

Temor al cambio.

Falta de motivación e incentivo al personal.

Amenazas

Inseguridad y delincuencia

Competencia maneja precios más bajos.

Nuevos hábitos de compra.

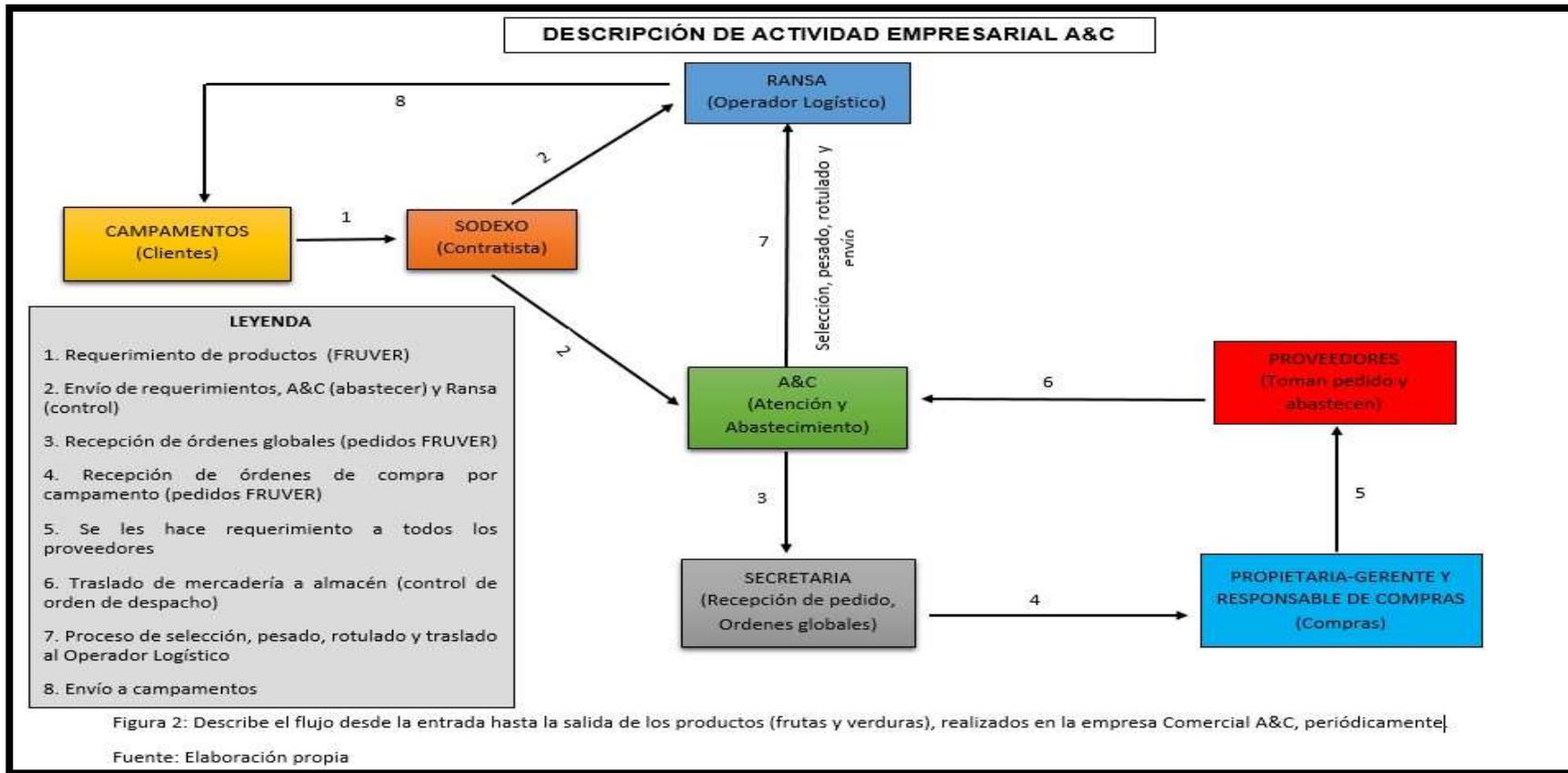
Inestabilidad en el mercado de proveedores.

Tabla 5: Matriz FODA

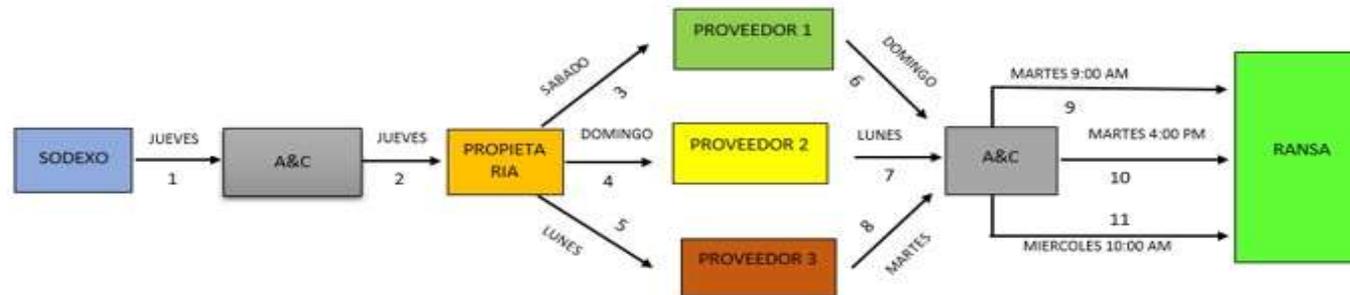
MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Con las experiencia que tenemos al crear alianzas con otras empresas podemos obtener una ventaja competitiva la cual nos diferencia con empresas más poderosas	Otras empresas con poder económico más grande que el nuestro puede quitarnos a nuestros clientes Inestabilidad de precios en el mercado
DEBILIDADES	A pesar de tener acceso a créditos, la empresa no utiliza de manera eficaz sus recursos	No acepta los nuevos hábitos de compra, existe un temor al aceptar el cambio El local no cuenta con la seguridad adecuada, al ser un local alquilado se limita

Fuente: Elaboración propia

FLUJOGRAMAS



DESCRIPCIÓN DE PROCESOS POR TIEMPO EN TEMPORALIDAD ALTA



LEYENDA

1. Sodexo gira las ordenes a la empresa A&C.
2. La secretaria distribuye las órdenes globales. (aprox - 20 min)
3. La propietaria contacta a los proveedores- P1 (aprox - 30 min)
4. La propietaria contacta a los proveedores- P2 (aprox - 20 min)
5. La propietaria contacta a los proveedores- P3 (aprox - 15 min)
6. Llegada de productos de proveedores - P1 (aprox 7 - 8 hrs)
7. Llegada de productos de proveedores - P2 (aprox 7 - 8 hrs)
8. Llegada de productos de proveedores - P3 (aprox 2 - 3 hrs)
9. Envió a Operador Logístico Ransa (operaciones Bayovar y Duke Carhuaquero)
10. Envió a Operador Logístico Ransa (operaciones morona, andoas, E-1, E-5, E-6, E-7, E-8, E-9)
11. Envió a Operador Logístico Ransa (operaciones Vale Miskymayo)

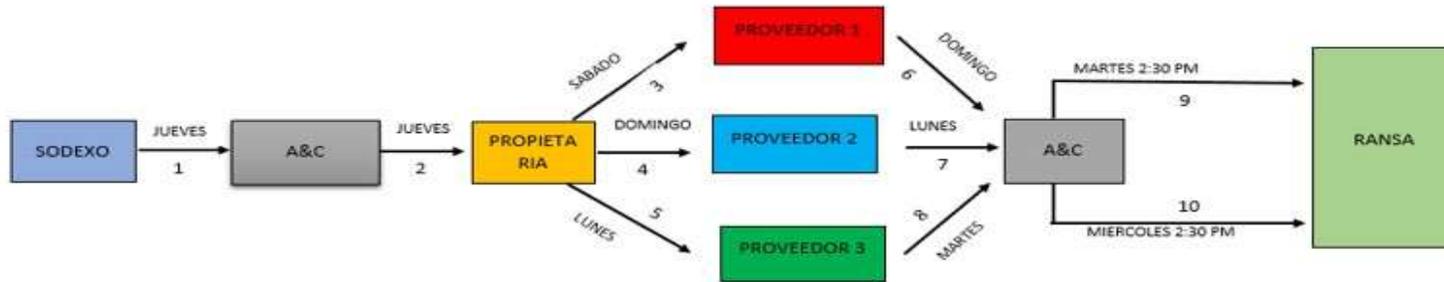
DATOS PRODUCTOS PROVEEDORES

- P1 - FRUTAS
- P2 - VERDURAS
- P3 - LEGUMBRES

Figura 3: Describe el flujo desde la entrada hasta la salida de los productos (frutas y verduras), con tiempos en temporada de requerimientos alta, realizados en la empresa Comercial A&C.

Fuente: Elaboración propia

DESCRIPCIÓN DE PROCESOS POR TIEMPO EN TEMPORALIDAD NORMAL



LEYENDA

1. Sodexo gira las ordenes a la empresa A&C.
2. La secretaria distribuye las órdenes globales. (Aprox – 20 min)
3. La propietaria contacta a los proveedores- P1 (aprox - 30 min)
4. La propietaria contacta a los proveedores- P2 (aprox - 20 min)
5. La propietaria contacta a los proveedores- P3 (aprox - 15 min)
6. Llegada de productos de proveedores – P1 (aprox 7 – 8 hrs)
7. Llegada de productos de proveedores – P2 (aprox 7 – 8 hrs)
8. Llegada de productos de proveedores – P3 (aprox 2 – 3 hrs)
9. Envío a Operador Logístico Ransa (operación Duke Carhuaquero)
10. Envío a Operador Logístico Ransa (operacion Vale Miskymayo)

DATOS PRODUCTOS PROVEEDORES

- P1 – FRUTAS
- P2 – VERDURAS
- P3 – LEGUMBRES

Figura 4: Describe el flujo desde la entrada hasta la salida de los productos (frutas y verduras), con tiempos en temporada de requerimientos normales, realizados en la empresa Comercial A&C.

Fuente: Elaboración propia

Tabla

CATÁLOGO DE PRODUCTOS

Tabla 6: Características Piña Selva

PIÑA SELVA					
CRITERIOS		DESCRIPCION			
1	Características físicas	Frutos enteros, sin materias extrañas visibles, magulladuras profundas y daños causados por plagas			
2	Clasificación	Factores de Calidad	Extra	Primera	Segunda
		Peso mínimo	1 Kg	1 Kg	0.5 Kg
		Tolerancia	5% máx.	10% máx.	15% máx.
		Índices de Pudrición	No se permite	Se permite 3%	Se permite 5%
		El porcentaje está en base al peso total			
3	Calibre	Categoría		Peso	
		A		Superior a 1.5 Kg.	
		B		Entre 1 y 1.5 Kg.	
		C		Entre 0.5 y 1 Kg	
					

Fuente: Elaboración Propia

7: Características Melón

MELON					
CRITERIOS		DESCRIPCION			
1	Características físicas	Frutos enteros, sin materias extrañas visibles, magulladuras profundas, cicatrices y daños causados por plagas			
2	Clasificación	Factores de Calidad	Extra	Primera	Segunda
		Peso mínimo	1 Kg	1 Kg	0.5 Kg
		Tolerancia	ninguna	10% máx.	10% máx.
		Índices de Pudrición	No se permite	No se permite	2% max
		El porcentaje está en base al peso total			
3	Calibre	Categoría		Peso	
		A		Superior a 1.5 Kg.	
		B		Entre 1 y 1.5 Kg.	
		C		Entre 0.5 y 1 Kg	



Fuente: Elaboración Propia

Tabla

Tabla 8: Características Manzana Delicia

MANZANA DELICIA					
CRITERIOS		DESCRIPCION			
1	Características físicas	Frutos enteros y limpios, libres de impurezas y materias extrañas visibles , cicatrices y pudricion			
2	Clasificación	Factores de Calidad	Primera	Segunda	Tercera
		Rajaduras y cortes	0%	1%	3%
		Manchas	1%	3%	5%
		Magulladuras	1%	3%	5%
		El porcentaje está en base al peso total			
3	Calibre	Categoría		Diámetro	
		A		9.5 o mayor	
		B		Entre 8.0 y 9.5	
		C		Entre 6.5 y 8.0	



Fuente: Elaboración Propia

9: Características Manzana Royal Galaxy

MANZANA ROYAL GALAXY					
CRITERIOS		DESCRIPCION			
1	Características físicas	Frutos enteros, sin materias extrañas visibles, magulladuras profundas y daños causados por plagas			
2	Clasificación	Factores de Calidad	Primera	Segunda	Tercera
		Perforacion	0%	1%	3%
		Manchas	1%	3%	5%
		Magulladuras	1%	3%	5%
El porcentaje está en base al peso total					
3	Calibre	Categoría		Diametro	
		A		9.0 a mas	
		B		Entre 8.5 y 9.0	
		C			



Fuente: Elaboración Propia

Tabla

10: Características Mandarina

MANDARINA					
CRITERIOS		DESCRIPCION			
1	Características físicas	Frutos enteros, limpios, sin materias extrañas visibles, magulladuras profundas y pedunculo cortado al raz del fruto			
2	Clasificación	Factores de Calidad	Primeras	Segunda	Tercera
		Manchas	Muy leves	no mayor a 1cm ²	el area no sera mayor a 1.5 cm ²
		Quemaduras	0%	0%	3%
		Granulacion	2%	4%	6%
		El porcentaje está en base al peso total			
3	Calibre	Categoría		Diámetro	
		A		7.5 o mayor	
		B		Entre 6 y 7.5	
		C		Entre 5.2 y 6	



Fuente: Elaboración Propia

11: Características Manzana de Jugo

Tabla

MANZANA VERDE DE JUGO			
CRITERIOS		DESCRIPCION	
1	Características físicas	Frutos enteros y limpios, libres de impurezas y materias extrañas visibles	
2	Clasificación	Factores de Calidad	Criterio
		Pudricion	0%
		Perforacion	0%
		Magulladuras	3%
		El porcentaje está en base al peso total	
3	Calibre	Minimo 4cm (perpendicular al eje de crecimiento)	



Fuente: Elaboración Propia

12: Características Membrillo

Tabla

MEMBRILLO					
CRITERIOS		DESCRIPCION			
1	Características	Frutos enteros, sin materias extrañas visibles, magulladuras profundas y daños causados por plagas			
2	Clasificación	Factores de Calidad	Primera	Segunda	Tercera
		Manchas	0%	2%	3%
		Tolerancia	5% máx.	10% máx.	15% máx.
		Índices de Pudrición	No se permite	Se permite 3%	Se permite 3%
El porcentaje está en base al peso total					
3	Calibre	Categoría		Diámetro	
		A		9.0 a mas	
		B		Entre 8 y 9.0	
		C		Entre 7 y 8	



Fuente: Elaboración Propia

13: Características de Naranja de Jugo

Tabla

NARANJA DE JUGO			
CRITERIOS		DESCRIPCION	
1	Características	Frutos enteros, sin materias extrañas visibles, magulladuras profundas, cicatrices y daños causados por plagas	
2	Clasificación	Factores de Calidad	Criterios
		Pudricion	0%
		Perforacion	0%
		Magulladuras	Se permite superficialmente
		El porcentaje está en base al peso total	
3	Calibre	De 120 a 160 gr	



Fuente: Elaboración Propia

14: Características Carambola

Tabla

CARAMBOLA					
CRITERIOS		DESCRIPCION			
1	Características	Frutos enteros sanos y limpios, libres de impurezas , materias extrañas visibles y magulladuras profundas			
2	Clasificación	Factores de Calidad	Extra	Primera	Segunda
		Podricion	0%	0%	0%
		Cicatrices	Muy leves	Muy leves	toleran ligeras manchas en aristas
		Formas	sin deformacion	sin deformacion	sin deformacion
		El porcentaje está en base al peso total			
3	Calibre	Categoría		Diametro	
		A		9.5 o mayor	
		B		Entre 8.0 y 9.5	
		C		Entre 6.5 y 8.0	



Fuente: Elaboración Propia

15: Características Cocona

Tabla

COCONA			
CRITERIOS		DESCRIPCION	
1	Características	Frutos enteros, sin materias extrañas visibles, magulladuras profundas	
2	Clasificación	Factores de Calidad	Criterio
		Pudricion	0%
		Perforacion	0%
		Magulladuras	no mayor a 5%
		El porcentaje está en base al peso total	
3	Calibre	Mayor o igual a 5 cm (diámetro perpendicular al eje)	



Fuente: Elaboración Propia

16: Características Palta Fuerte

Tabla

PALTA FUERTE					
CRITERIOS		DESCRIPCION			
1	Características	Frutos enteros, sin materias extrañas visibles, magulladuras profundas y pudricion			
2	Clasificación	Factores de Calidad	Primera	Segunda	Tercera
		Manchas	1%	3%	5%
		Magulladuras	1%	3%	5%
		Rajaduras	0%	1%	3%
El porcentaje está en base al peso total					
3	Calibre	Tamaño	Diametro (cm)		
		A	8 o mayor		
		B	Entre 7 y 8		
		C	Entre 6 y 7		



Fuente: Elaboración Propia

17: Características Granadilla

Tabla

GRANADILLA					
CRITERIOS		DESCRIPCION			
1	Características	Frutos enteros y limpios, libres de impurezas y materias extrañas visibles , deterioro y daños causados por plagas			
2	Clasificación	Factores de Calidad	Super extra	Extra	Primera
		Rajaduras y cortes	0%	0%	2%
		Manchas	0%	0%	2%
		Magulladuras	0%	0%	1%
		El porcentaje está en base al peso total			
3	Calibre	Tamaño	Peso (g)		
		Grande	100 a mas		
		Mediano	entre 70 y 100 gr		
		Pequeño	menor a 70 gr		



Fuente: Elaboración Propia

18: Características Plátano de la Isla

Tabla

PLATANO DE LA ISLA					
CRITERIOS		DESCRIPCION			
1	Características	Frutos enteros, sin materias extrañas visibles, magulladuras profundas y daños por plagas			
2	Clasificación	Factores de Calidad	Extra	Primera	Segunda
		Peso mínimo	1 Kg	1 Kg	0.5 Kg
		Tolerancia	5% máx.	10% máx.	15% máx.
		Índices de Pudrición	No se permite	Se permite 3%	Se permite 5%
		El porcentaje está en base al peso total			
3	Calibre	Categoría		longitud	
		Extra		18 cm min	
		Primera		16 cm min	
		Segunda		14 cm min	



Fuente: Elaboración Propia

Tabla

19: Características Sandía

SANDÍA					
CRITERIOS		DESCRIPCION			
1	Características	Frutos enteros, sin materias extrañas visibles, magulladuras profundas			
2	Clasificación	Factores de Calidad	Extra	Primera	Segunda
		Tamaño	5 Kg o superior	5 Kg o superior	Inferior a 5 Kg
		Pudricion	0%	0%	0%
		Manchas	se permite	se permite	se permite
		El porcentaje está en base al peso total			
3	Calibre	Entre 5 y 6 Kg a mas			



Fuente: Elaboración Propia

20: Características Limón

Tabla

LIMÓN					
CRITERIOS		DESCRIPCION			
1	Características	Frutos enteros y limpios, libres de impurezas y materias extrañas visibles , cicatrices y pudricion			
2	Clasificación	Factores de Calidad	Primera	Segunda	Tercera
		Rajaduras y cortes	0%	1%	3%
		Manchas	1%	3%	5%
		Magulladuras	1%	3%	5%
El porcentaje está en base al peso total					
3	Calibre	Tamaño		Diámetro	
		A		4.5 o mayor	
		B		entre 4.0 y 4.5	
		C		entre 3.4 y 4.0	



Fuente: Elaboración Propia

21: Características Uva Negra

Tabla

UVA NEGRA					
CRITERIOS		DESCRIPCION			
1	Características	Granos enteros de pulpa firme y sanos			
2	Clasificación	Factores de Calidad	Extra	Categoría I	Categoría II
		Adherencia	Firmes	Firmes	Firmes
		Conformación	Homogeneamente	homogeneamente	homogeneamente
		Índices de Pudrición	No se permite	no se permite	no se permite
		El porcentaje está en base al peso total			
3	Calibre	Categoría		Peso	
		Extra		200 cm (racimo)	
		Categoría I		150 gr (racimo)	
		Categoría II		100 gr (racimo)	
					

Fuente: Elaboración Propia

22: Características Uva Red Glove

Tabla

UVA RED GLOVE					
CRITERIOS		DESCRIPCION			
1	Características	Granos enteros de pulpa firme y sanos			
2	Clasificación	Factores de Calidad	Extra	Primera	Segunda
		adherencia	firme	firme	firme
		conformacion	homogeneo	homogeneo	homogeneo
		Índices de Pudrición	No se permite	No se permite	no se permite
El porcentaje está en base al peso total					
3	Calibre	Categoría		Peso	
		Extra		200 gr (racimo)	
		Categoría I		150 gr (racimo)	
		Categoría II		120 gr (racimo)	



Fuente: Elaboración Propia

ORGANIZACIÓN

A continuación se detalla el MOF correspondiente a la parte organizacional de la empresa, en la cual se especificara cada uno de los puesto y funciones asignadas a cada uno de los colaboradores de la empresa Comercial A&C, según su rango de responsabilidad asignada.

PUESTO DE LOS TRABAJADORES A&C

1. (GERENTE GENERAL)
2. (OPERARIO)
3. (OPERARIO)
4. (ASISTENTE ADMINISTRADOR)
5. (ADMINISTRADOR)
6. (JEFE ALMACEN)
7. (OPERARIO) 8. (OPERARIO) 9. (OPERARIO)
10. (OPERARIO)
11. (CONTADOR)
12. (OPERARIO)

FUNCIONES DE LOS TRABAJADORES COMERCIAL A&C

1.- Propietario y a la vez gerente general

Encargada de hacer las compras de toda la mercadería para abastecer a los campamentos

2.- Operario

Encargado de llevar los productos a las instalaciones Ransa según operación.

Operaciones:

(Oleoducto y Vale Miskymayo)

3. Operario

Encargado de llevar los productos a las instalaciones Ransa según operación.

Operaciones:

(Carhuaquero - Bayovar)

7. Asistente del administrador

Encargada del control de documentación (guías, facturas, etc...)

Recepción de requerimientos de los campamentos (fruver)

Control sobre el personal

5. Administrador

Encargado de buscar clientes

Relaciones comerciales

Transporte

6. Jefe de almacén

Encargado de supervisar que los operarios cumplan con el proceso (selección, pesado, rotulado)

Verificación de todos los productos que entran al almacén bajo el estándar de calidad

7. Operario

Encargado de control sobre la entrada de productos

Desinfección y control de jabas plásticas

8. Operario

Encargado de control sobre la entrada de productos

Desinfección y control de jabas plásticas

9. Operario

Encargado de llevar los productos a las instalaciones Ransa según operación

Operaciones

(Oleoducto y vale Miskymayo)

10. Operario

Encargado de llevar los productos a las instalaciones Ransa según operación

Operaciones

(Oleoducto y vale Miskymayo)

11. Contador

Llevar toda la contabilidad de la empresa

12. Operario

Encargado de limpieza de almacén.

ORGANIGRAMA

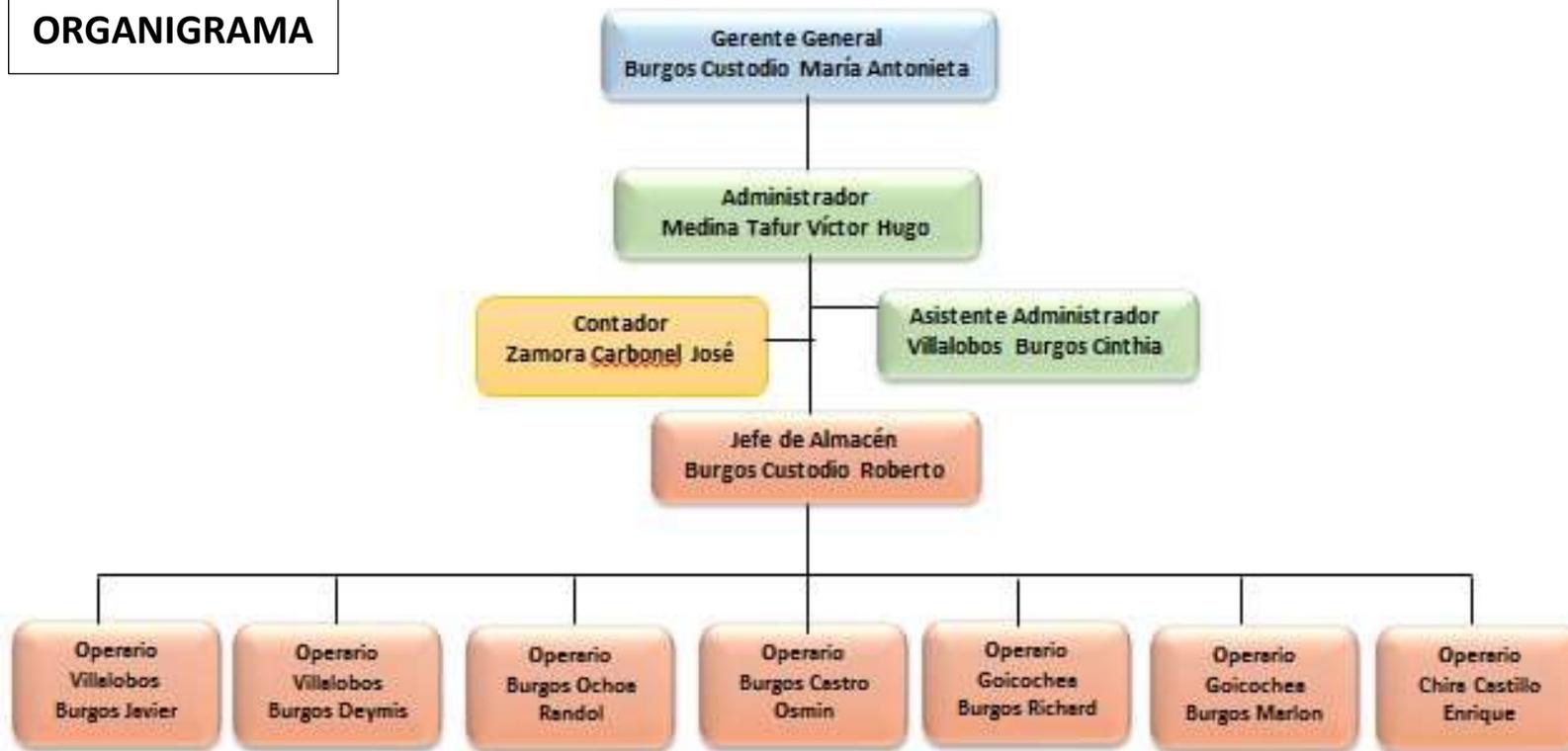


Figura 5: Describe los puestos de trabajado de cada uno de los colaboradores de la empresa COMERCIAL A&C

Fuente: Elaboración propia



DIRECCIÓN

Liderazgo democrático

Se propone optar por este tipo de liderazgo con la finalidad de lograr la integración de todos los niveles empresariales de comercial A&C, en la toma de decisiones del nivel estratégico, buscando de esta manera que los trabajadores de rango bajo se sientan comprometidos y puedan aportar su opinión acerca de los objetivos planteados.



Perfiles requeridos propuestos en los niveles de la empresa

Perfil nivel estratégico

Experiencia en un buen manejo de recursos financieros, tratando de conseguir el máximo beneficio al mínimo costo.

Poseer capacidades tales como liderazgo, facilidad de comunicación y carácter para manejar situaciones de presión.

Capacidad de análisis de la información brindada por el nivel táctico para las futuras o inmediatas tomas de decisiones.

Visión de futuro para anticiparse a los requerimientos de los clientes y plantear objetivos y metas.

Gestión al cambio y adaptación a requerimientos presentados por los clientes.

Capacidad de autoanálisis para tomar acciones correctivas en caso estuviera tomando decisiones erróneas.

Perfil nivel Táctico

Manejo de la cadena de suministros para generar estrategias que optimicen el tiempo y reduzcan costos y dar soluciones a problemas pertinentes.

Capacidad de interacción y comunicación con los clientes, dando a conocer las ventajas competitivas de la empresa con respecto a sus productos.

Conocimiento del mercado objetivo y las exigencias que este demanda con respecto a los productos requeridos, para así anticiparse a sus necesidades.

Habilidad para motivar a los trabajadores en la realización de objetivos y cumplimiento de metas.

Adiestramiento en supervisar el correcto cumplimiento del proceso administrativo y su aplicación con la finalidad de lograr objetivos propuestos.

Perfil nivel Operativo

Capacidad de liderazgo para manejar situaciones conflictivas presentadas en la actividad diaria y la ejecución de funciones dentro del área operativa.

Comunicación ampliamente activa con los rangos superiores y los integrantes del equipo de trabajo del área operativa, buscando así crear un clima de confianza y reducir incidencias que perjudiquen a la organización.

Dominio de los estándares de calidad de los productos, sirviendo esto como un primer filtro de salida de productos tratando de reducir reclamos por incumpliendo de normas técnicas.

Conocimiento del proceso de recepción, procesamiento y envío de los productos hacia el operador logístico que es el segundo filtro.

CONTROL

Dentro de la parte del control en el proceso administrativo se proponen cuadros donde se detallan los grados de maduración, los cuales el personal tendrá que alinearse a dichos estándares, para un mejor control de productos

GRADO DE MADURACION DE PRODUCTOS SEGÚN ESCALA DE LA EMPRESA COMERCIAL A&C	
GRADO	CUALIDAD
1	Verde 100% - Maduro 0%
2	Verde 75% - Maduro 25%
3	Verde y Maduro 50% - 50%
4	Maduro 75% - Verde 25%
5	Maduro 100% - Verde 0%



Figura 8: Muestra técnicamente los grados de maduración de un producto
 Fuente: Elaboración Propia

GRADO DE MADURACION DE PRODUCTOS SEGÚN ESCALA DE LA EMPRESA COMERCIAL A&C

GRADO	CUALIDAD
1	Verde 100% - Maduro 0%
2	Verde 75% - Maduro 25%
3	Verde y Maduro 50% - 50%
4	Maduro 75% - Verde 25%
5	Maduro 100% - Verde 0%

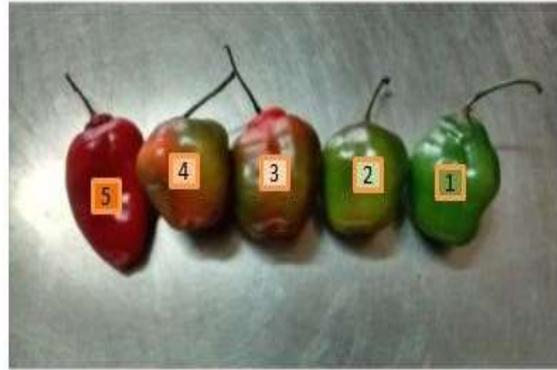


Figura 9: Muestra técnicamente los grados de maduración de un producto

Fuente: Elaboración Propia

GRADO DE MADURACION DE PRODUCTOS SEGÚN ESCALA DE LA EMPRESA COMERCIAL A&C

GRADO	CUALIDAD
1	Verde 100% - Maduro 0%
2	Verde 75% - Maduro 25%
3	Verde y Maduro 50% - 50%
4	Maduro 75% - Verde 25%
5	Maduro 100% - Verde 0%

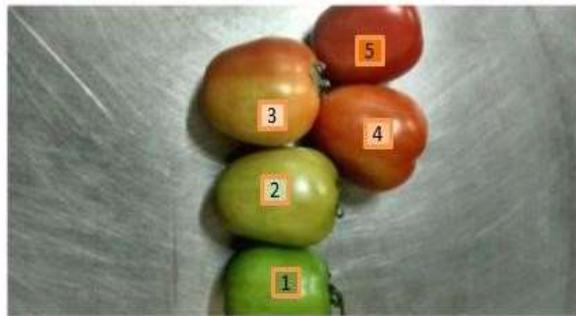


Figura 10: Muestra técnicamente los grados de maduración de un producto

Fuente: Elaboración Propia

También se propuso cuadros donde se controlara al personal desde su llegada hasta su salida, cuadros de control de productos y finalmente un cuadro de control de los pedidos y actividades que se realizan en la empresa Comercial A&C

Tabla 23:

REGISTRO DE ASISTENCIA DEL PERSONAL

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	MAÑANA				TARDE			
			ENTRADA		SALIDA		ENTRADA		SALIDA	
			HORA	FIRMA	HORA	FIRMA	HORA	FIRMA	HORA	FIRMA
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										

NOMBRE Y FIRMA DEL ENCARGADO

Tabla 24

REGISTRO DE ENTRADA DE PRODUCTOS A&C

FECHA				
ITEM	PRODUCTO	CANTIDAD	HORA	DESCARTE
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

NOMBRE Y FIRMA DEL ENCARGADO

NOMBRE Y FIRMA DEL ENCARGADO

5.2. Cronograma de actividades

Tabla 27: Cronograma de Actividades

Actividades	Contenido	Descripción	Responsable	Costo Total
-------------	-----------	-------------	-------------	-------------

	Misión y Visión	Cuadro enmarcado	
	FODA	Enmarcado de las Fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas	S/. 7.00
	Flujogramas de la Actividad empresarial	Gigantografía enmarcada de los procesos	S/.7.00
Planeación			Investigadores
	Flujograma de procesos temporalidad normal	Gigantografía enmarcada de los en procesos	S/.18.00
	Flujograma de procesos temporalidad alta	Gigantografía enmarcada de los en procesos	S/.18.00
	Catálogo de Productos	Características Clasificación Calibre	S/. 18.00
			S/. 84.00

	MOF	Folder especificación de puestos de trabajo		S/.10.00
Organización	Organigrama	Gigantografía de organigrama		S/.20.00
	Pirámide niveles de puestos	Cuadro de exhibición		S/.15.00
	Perfiles requeridos en	Folder con los perfiles	S/. 8:00	los niveles jerárquicos propuestos
Dirección	Capacitación en temas De liderazgo	Proyector, pizarra acrílica, plumones, hojas bond para	Contratar a especialista charla	S/. 1 360.00

	Registro de entrada Y salida de productos	Folder de control		S/. 8.00
Control	Ficha técnica de grados de maduración de verduras	Folder especificación técnicas de frutas y los productos		S/. 12.00
	Capacitación en temas Calidad	Proyector, pizarra plumones, hojas bond	Contratar a especialista para capacitación	S/. 250.00

Fuente: Elaboración Propia

5.3. Presupuesto

Tabla 28: Presupuesto

Objetivos Específicos	Actividades	Fechas											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Juli	Ago	Set	Oct	Nov	Dic

Ir a las instalaciones
Observar la actividad de la empresa **empresarial de Comercial** para observar cómo se sus actividades
A&C





Analizar

Analizar planifican

planeación, organización

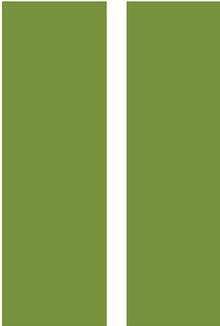
dirección y

como

las

de Como esta su

organización,



actividades

control El modelo de **realizadas en** dirección
la empresa

comercial

A&C.

Qué tipo de control utilizan



Elaborar Procesar información **las** recolectada de la **herramientas** entrevista **gerenciales** **necesarias** **en** **la** **planeación,** **organización,** **dirección** **y** **Herramientas control,** **de** **organización según** **las** **actividades** **realizadas** **por** **la** **empresa** **Herramientas de control comercial** **A&C.**



5.4. Financiamiento

La empresa deberá financiar la propuesta con un total de S/. 1835.00 referencialmente, este presupuesto servirá para que el futuro, esta se vea beneficiada con cada uno de las herramientas elaboradas que conforman el proceso administrativo

5.5. Conclusiones de la propuesta

Dentro del proceso administrativo estudiado se plantearon ciertas herramientas adecuándose a las necesidades de cada uno de los parámetros que lo conforman, la finalidad es la mejora de la actividad empresarial y por consiguiente la satisfacción del cliente.

Se planteó la misión y visión del negocio, el cual servirá de guías o metas a conseguir y elaborar estrategias en base al cumplimiento de estas, también se elaboró un catálogo en donde futuros clientes podrán especificar de manera eficiente sus requerimientos y en base a estos trabajar bajo estándares, reduciendo de esta manera inconvenientes presentados, también se plasmó flujogramas en los cuales se describe la actividad empresarial de comercial A&C en donde personal nuevo, supervisiones y trabajadores actuales conozcan el funcionamiento de la empresa, también se planteó un manual de organización y funciones en donde se especifica las funciones de cada trabajador, de esta manera se busca estandarizar las funciones de los trabajadores, buscando obtener el rendimiento óptimo por cada uno de ellos, además se describió el perfil adecuado de liderazgo según la responsabilidad de cada uno de los niveles propuestos para la empresa, por último se elaboraron formatos de control con los cuales se podrá dar seguimiento continuo y monitoreo de actividades, dentro de la organización, garantizando de esta manera la mejora continua y la obtención de ventajas competitivas que nos diferencien de la competencia.

5.5. Responsable de la propuesta

Se recomienda de que quien sea el responsable en llevar a cabo la propuesta elaborada, sea el Administrador, quien se encarga de las funciones gerenciales y la elaboración de estrategias en coordinación con la propietaria, para lograr los resultados esperados, es necesario aplicar todos los factores que conforman el proceso administrativos y cada una de sus herramientas plasmadas en dicha propuesta para la mejora de las actividades empresariales de Comercial A&C

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La realidad problemática estudiada en la empresa comercial A&C de la ciudad de Chiclayo 2016, nos permitió descubrir que dicha entidad funcionaba sin un proceso administrativo el cual le permitiera establecer objetivos claros y concisos a mediano y largo plazo, por lo cual se puede afirmar que sus actividades eran realizadas a la deriva y sin una guía la cual permita estandarizar actividades, así como también la empresa no estaba organizada por lo cual nadie conocía exactamente el puesto en donde se encontraba y cuáles eran las responsabilidades que debía cumplir, además no se ejercía control alguno en el rendimiento de los trabajadores por lo cual no se sabía exactamente cuál era el aporte que otorgaba cada uno a la empresa. Por lo cual se justifica la elaboración del proceso administrativo para Comercial A&C, buscando de esta manera, adecuarse a los requerimientos del mundo actual, y lograr ventajas competitivas sobre su

competencia, por lo cual se logre su adaptación al cambio y su supervivencia con el paso del tiempo.

En análisis de la situación actual de empresa obtenido a través de la entrevista formulada al administrador podemos afirmar que, la empresa comercial A&C, actualmente está manejando todos sus procesos empresariales de manera empírica, ya que en la actualidad no cuenta con un MOF, organigrama, flujogramas de abastecimiento y atención, no se aplica el liderazgo ni tampoco existe una evaluación y a la vez un control para cada uno de sus trabajadores.

En cuanto a las actividades del proceso administrativo en la empresa Comercial A&C informamos que, la empresa realiza una planificación eficaz, más no eficiente y a su vez es de corto plazo, ya que es conformista y afecta la productividad y crecimiento de la organización, en organización, la empresa no cuenta con un organigrama el cual especifique la jerarquía y a la vez las funciones en la cual se desempeña cada uno de los trabajadores, por lo tanto los trabajadores no tienen claramente cuáles son las funciones que tienen que realizar antes, durante y después de la jornada de trabajo, en la parte de dirección, no existe un estilo de liderazgo concreto, ya que la dueña asigna a sus tres hijos como líderes, y muchas veces estos se contradicen con sus decisiones, lo cual genera un clima laboral conflictivo y por último en control, la empresa cuenta con un sistema de control que es el sistema HAS, pero esta solo lo aplica cuando hay una supervisión externa de la empresa contratista, por lo tanto no existe un control constante a pesar de contar con dicho sistema.

Las herramientas gerenciales diseñadas en el proceso administrativo de la empresa comercial A&C según lo requerido es, En la planeación se elaboró flujogramas de abastecimiento y atención a clientes, y un MOF para que cada uno de los trabajadores tenga conocimiento específico de sus funciones, en la organización se elaboró un organigrama para que los integrantes de dicha empresa sepan con claridad cuáles son sus puestos de trabajo, y quienes son sus jefes inmediatos, para que así puedan reportar alguna contingencia que suceda en la jornada de trabajo, en la dirección, se establecerá un liderazgo democrático para que los seguidores tengan la oportunidad de expresar opiniones y al mismo tiempo ser escuchados por el líder de la empresa, para dar pronta solución a los problemas

encontrados, en el control, se elaborara un cuadro de control el cual agilice el sistema HAS que utiliza la empresa para que así este se puede controlar constantemente a todo el personal, en un antes durante y después de cada jornada de trabajo

5.2. Recomendaciones

A la gerente general, poner en práctica cada uno de las propuestas elaboradas para que así, las actividades que se realicen en la empresa se hagan no solo de manera eficaz si no que al mismo tiempo sean eficientes, logrando de esta manera una mejora continua y ventajas competitivas que nos diferencien de la competencia dentro del mercado. Asimismo contratar a personal que no esté ligado a la familia, buscando atraer ideas innovadoras que permita mejorar el rendimiento de la empresa COMERCIAL A&C, además se recomienda evaluar a los trabajadores con indicadores de rendimiento.

Al administrador, informar y dar seguimiento a cada una de las funciones realizadas por los trabajadores, buscando de esta manera, verificar si es que las funciones se realizan tal y como se presentan en el MOF, e incrementar la eficiencia en el trabajo realizado.

Al jefe de almacén, llevar un control de las actividades plasmadas en el flujograma, y verificar su óptimo cumplimiento, además informar de manera inmediata ciertas situaciones extraordinarias que demanden de recursos adicionales o pongan en riesgo el correcto desempeño de los trabajadores y sus actividades.

A los trabajadores, adecuarse de manera exacta a cada uno de los requerimientos solicitados por nuestros clientes, guiándose en sus estándares brindados, buscando de esta manera reducir al mínimo gastos por desperdicios o devolución de los productos.

REFERENCIAS

- Acedo, G. (2011). *Gestión administrativa y tributaria de PYMES*. Madrid: Ediciones Anaya multimedia.
- Aguilar, A., Jaramillo, A., Ramirez, M., & Lopez, S. (2013). Entorno y Proceso Administrativo de NICOLE S.A. *Grafías Disciplinarias de la UCP*, 108 - 118.
- Amaya, G., & Zuloeta, J. (2014). Propuesta de un sistema de gestión logística para mejorar los procesos de operaciones del área de almacenes SIGA del hospital regional docente Las Mercedes de Chiclayo. Chiclayo, Perú.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas, 2da edición*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Arru, M. (12 de Marzo de 2014). *América económica*. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/comunicacion-interna-unaoportunidad-de-mejora-para-la-empresa>
- Aviolo, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, 70-71.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso Administrativo para las Organizaciones del siglo XXI*. Pearson.
- Buendía, L., Colás, P., & Hernández, F. (2005). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. Madrid: McGrawHill.
- Caballero, A. (2014). *Metodología integral innovadora para planes y tesis*. México: CENGAGE Learning.
- Carhuapoma, D., & Meléndez, L. (2013). Propuesta de un control interno a las operaciones comerciales para mejorar la gestión administrativa de la empresa Inversiones Adventisata E.I.R.L. Chiclayo 2013. Chiclayo, Perú.
- Castellanos, E. (2011). Diagnostico Integral Y Propuesta de Mejora Administrativa para la empresa Amaranto de Mesoamerica para el Mundo S.C de R.L. Oaxaca, Huajuapán de Leon, Mexico.
- Cedano, J. (2 de Junio de 2014). *Pymes Parahoy*. Obtenido de <http://pymesparahoy.com.do/lamala-gestion-amenaza-pymes/>
- Chavez, L., & Inoñan, O. (18 de Julio de 2014). Propuesta de mejora de los procesos operativos de la empresa de confecciones Diankris. Chiclayo, Perú.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, Teoría, proceso y práctica*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiliquinga, E. (Abril de 2013). La gestión administrativa y la optimización de los recursos empresariales del sector textil de la ciudad de Tulcan. Tulcan, Ecuador.

- Coria, J. (5 de Setiembre de 2013). Efectos de la aplicación inadecuada de los procesos administrativos en las Mypes de San Juan de Lurigancho. Lima, Perú.
- Dankhe, G. (1989). *Investigacion y Comunicacion*. Mexico, D.F: Mc Graw Hill.
- Freedman, D., Gilbert, D., & Finch, J. (1996). *Administracion*. naucalpan de juarez: Pretice Hall.
- García, J. (29 de Abril de 2014). *Ambito Financiero*. Obtenido de <http://ambito-financiero.com/4errores-comunes-gestion-financiera-pymes/>
- Gonzales, J. (2013). Gestión empresarial y competitividad en la Mypes del sector textil en el marco de la ley N°28015 en el distrito de La victoria - año 2013 . Lima, Perú.
- Griffin, R. (2011). *Administracion*. Mexico D.F: Cengage Learning.
- Grisales, R., Muñoz, J., & Muñoz, S. (Abril - Junio de 2013). Aplicacion del Proceso Administrativo en Confecciones Fraga. *Grafias Disciplinarias de la UCP*, 83 - 95.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2003). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Mexico: Thomson Learning.
- Hernandez , S., & Palafox, G. (2012). *Administracion: Teoria, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. Mexico D.F: McGraw Hill.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico, D.F: Mc Graw Hill.
- Hernandez, C. (1998). *Analisis Administrativo: Tecnicas y Metodos*. Costa Rica: EUNED.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, S. (2002). *ADMINISTRACION. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. (2004). *Administración, Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. Mexico: McGraw Hill.
- Hernández, S. (2008). *Administracion Teoria, proceso, areas funcionales y estrategias para la competitividad*. Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.
- Hurtado, B., & Muñoz, A. (2011). Plan de mejoramiento y analisis de la gestion logistica del almacenamiento en la organizacion Herval LTDA. Pereira, Colombia.
- Jimenez, W. (1970). *Introduccion al estudio de la teoria administrativa*. Mexico, D.F: Fondo de Cultura Economica.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administracion Un enfoque Internacional y de Innovacion*. Mexico, D.F: Mc Graw Hill.

- Louffat, E. (2012). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Buenos Aires: CENGAGE Learning.
- Luna, A. (2008). *Proceso Administrativo*. Mexico D.F.: PATRIA S.A de C.V.
- Marker, G. (28 de Enero de 2013). *Symio control total*. Obtenido de <http://symio.com.mx/casillamitad-de-las-pymes-mexicanas-fracasan-por-una-mala-administracion/>
- Martínez, H. (2012). *Metodología de la investigación*. México: CENGAGE Learning.
- Martinez, V., & Ramírez, J. (2013). La contabilidad como instrumento financiero en la gestión de las Mypes en la provincia de Huaura. Huaura, Perú.
- Medina, F., & Sanchez, M. (05 de Diciembre de 2014). Desarrollo de plan estrategico y su operacionalizacion con balanced scored card en el molino sudamericana S.A.C ubicada en el distrito de lambayeque en el periodo 2013-2014. Chiclayo, Peru.
- Morales, E., & Palacios, V. (12 de febrero de 2015). Propuesta de un modelo de gestion para el restaurant el horno en la ciudad de chiclayo. Chiclayo, Peru.
- Morueco, R. (2012). *Manual Práctico de Administración*. Madrid: Ra-Ma.
- Munch, L. (2010). *Fundamentos de la administración: casos prácticos*. Mexico: Trillas.
- Munch, L. (2011). *Administración Proceso Administrativo clave del éxito empresarial*. Pearson.
- Munch, L. (2011). *Administración, Proceso administrativo clave del éxito empresarial*. México: Pearson.
- Noreña, A., Alcaraz, N., Rojas, J., & Rebolledo, D. (Diciembre de 2012). *Aquichan*. Obtenido de <http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/1824/pdf>
- Ñaupas, H., Mejia, E., Novoa, E., & Villagomez, A. (2014). *Metodologia de la Investigacion Cuantitativa - Cualitativa y Redaccion de Tesis*. Bogota: Ediciones de la U.
- Osorio Gonzalez, I. L. (junio de 2014). El Proceso Administrativo y sus Efectos en los establecimientos educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango. Quetzaltenango, Guatemala.
- Otoya, K. (2015). Propuesta para mejorar la gestión del equipo de apoyo administrativo de CETPRO Rosa Virginia Pelletier de distrito de Victor Larco Herrera, provincia de Trujillo, basado en el enfoque de Gestión por Procesos - 2014. Trujillo, Perú.
- Paulise, L. (17 de Julio de 2015). *Destino Negocio*. Obtenido de <http://destinonegocio.com/pe/economia-pe/8-factores-fracasan-90-pyme/>
- Pinal, K. (2006). *Apuntes de Metodología y Redaccion*. Mexico D.F: Publicaciones Cruz O., S.A.
- Ponce, A. (1976). *Administración de empresas, teoría y practica, 1a. Parte*. Mexico: Limusa.
- Pulido, H. (2014). *Calidad y Productividad, cuarta edición*. Mexico: Mcgraw Hill Interamericana.

- Reyes, A. (2010). *Administracion Moderna*. Mexico D.F.: LIMUSA.
- Reyes, J. (Diciembre de 2014). Plan de estrategias para la mejora de la gestion del proceso administrativo de la empresa Auge Peru. Pimentel, Chiclayo, Peru.
- Rios, K. (2014). Gestión de procesos y rentabilidad en las empresas de courier Lima Metropolitana 2012 - 2013. Lima, Peru.
- Rizzo, A. (Marzo de 2015). MEJORA DE PROCESOS EN UNA EMPRESA ESPECIALIZADA. Lima, Perú.
- Salkind, N. (1998). *Metodo de Investigacion*. Mexico: Prentice-Hall.
- Sánchez, G. (2011). *Administración de empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Segura, G. (2014). Decisiones financieras para la optimización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas industriales en Lima metropolitana. Lima, Perú.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración, 6a. Ed.* Mexico: Pearson Educación.
- Tejada, L. (31 de Octubre de 2014). Gestión Adiministrativa y su mejora en la Municipalidad Distrital Bellavista Callao. Callao , Perú.
- Tirado, K. (2014). Gestion administrativa y la calidad de servicio al cliente, en el colegio quimico farmaceutico de la libertad - trujillo. Huamachuco, Peru.
- Tisnado, J. (Noviembre de 2013). Mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 el Porvenir que contribuya al desarrollo educativo de su jurisdiccion en el año 2013. Trujillo, La Libertad, Peru .
- Vasquez, F. (Abril de 2011). Propuesta de mejora en los procesos operativos de las sucursales en la empresa central Madeirense C.A. Sartenejas, Venezuela.
- Yauri, L. (Noviembre de 2015). ANÁLISIS Y MEJORA DE PROCESOS EN UNA EMPRESA. Lima, Perú.
- Yunga, C. (Agosto de 2012). Propuesta para el mejoramiento de gestion en los procesos operativos de la Ferreteria El Cisne. Cuenca, Quito, Ecuador.
- Zambrano, R. (2011). Diseño de un manual de procedimientos para el departamento de operaciones y logística en la compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011. Guayaquil, Ecuador.
- Zarpan, D. (03 de Diciembre de 2013). Evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento para detectar riesgos operativos en la municipalidad distrital de Pomalca - 2012. Chiclayo, Peru.
- Zayas, P., & Cabrera, N. (2012). *Liderazgo Empresarial*. EAE Ediatorial Academia Española.

Anexos Matriz de consistencia

Tabla 29: Matriz de consistencia

Título	Elaboración del Proceso Administrativo en la Empresa Comercial A & C, de la ciudad de Chiclayo 2016		
<p>Pregunta ¿De qué manera el proceso administrativo mejora las actividades en la empresa comercial A&C Chiclayo, 2016?</p>	<p>Objetivos</p> <p>Objetivo General: Determinar el proceso administrativo para mejorar las actividades de la empresa Comercial A&C en la ciudad de Chiclayo, 2016.</p> <p>Objetivos Específico: Observar la actividad empresarial de Comercial A&C</p> <p>Analizar las actividades de planeación, organización, dirección y control realizadas en la empresa comercial A&C.</p> <p>Elaborar las herramientas gerenciales necesarias en la planeación, organización, dirección y control, según las actividades realizadas por la empresa comercial A&C.</p>	<p>Hipótesis</p> <p>H1: La elaboración del proceso administrativo mejora las actividades en la empresa comercial A&C.</p> <p>H0: La elaboración del proceso administrativo no mejora las actividades en la empresa comercial A&C.</p>	<p>Variable Proceso administrativo</p>

Fuente: Elaboración Propia

GUIA DE ENTREVISTA.

Para la realización de una entrevista semi-estructurada

- 1.- ¿De qué manera planifican sus actividades?**

- 2.- ¿Tienen elaborada una guía de procedimientos de actividades?**

- 3.- ¿Poseen algún manual donde especifique la manera de realizar todas las actividades de la empresa?**

- 4.- ¿Posee algún flujograma donde grafique el procedimiento de sus actividades?**

- 5.- ¿Posee algún organigrama donde especifiquen la jerarquía de puestos de los trabajadores respecto a la labor que desempeñan?**

- 6.- ¿La empresa ofrece algún incentivo a sus trabajadores?**

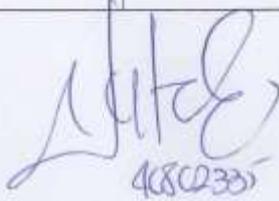
- 7.- ¿Realizan algún tipo de capacitación, para que sus trabajadores puedan estar más informados y realicen sus actividades eficazmente?**

- 8.- ¿De qué manera evalúan el rendimiento realizado por sus trabajadores?**

- 9.- ¿Existe algún monitoreo constante, el cual puedan verificar si los trabajadores realizan con efectividad sus actividades?**

CARTILLA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

1. NOMBRE DEL EXPERTO	Julio Laguardo Espinoza
2. ESPECIALIDAD	Lic en Administración
3. TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO	Magister
4. EXPERIENCIA (AÑOS)	12 años
5. INSTITUCIÓN DONDE LABORA	UFI
6. CARGO	Docente
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	
Elaboración del proceso administrativo en la Empresa Comercial A & C, de la ciudad de Chiclayo 2016	
A. NOMBRE DE LOS TESISISTAS	Burgos Castro Osmin Leandro Cervera Orellano Alexis Marcelo
B. INSTRUMENTO EVALUADO	Guía de Preguntas

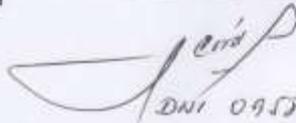
<p>C. DETALLE DEL INSTRUMENTO</p>	<p>El instrumento consta de 9 preguntas y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.</p>
<p>7. FIRMA Y DNI</p>	
<p>8. INSTRUCCIONES</p>	<p>48802335</p> <p>EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "A" SI ESTÁ DE "ACUERDO" O CON EL ITEM "D" SI ESTÁ EN "DESACUERDO", SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.</p>
<p>9. PREGUNTAS</p>	
<p>1. De qué manera planifican sus actividades - Cuáles son las actividades principales</p>	<p>A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2. Tienen elaborada una guía de procedimientos de actividades - si existe dicha guía, esta cumple con los objetivos de la empresa por la cual fue creada - Si no poseen una guía, cual fue la razón por la cual no la tienen</p>	<p>A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3. Poseen algún manual donde especifique la manera de realizar todas las actividades de la empresa. - De qué manera organizan sus actividades</p>	<p>A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>4. Poseen algún flujo grama donde grafique el procedimiento de sus actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quien es el encargado de controlar el procedimientos de las actividades 	<p>A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>5. Poseen algún organigrama donde especifiquen la jerarquía de puestos de los trabajadores respecto al labor que desempeñan</p>	<p>A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>6. La empresa ofrece incentivos a sus trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - De qué manera incentivan a sus trabajadores para que estos tengan un mejor desempeño en la realización de sus actividades - Quien y como evalúan ese desempeño 	<p>A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>7. Realizan algún tipo de capacitación, para que sus trabajadores puedan estas más capacitados para realizar sus labores eficazmente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que temas considera usted que son de importancia para capacitar a sus trabajadores. - Estas capacitaciones cumplen con los objetivos de la empresa 	<p>A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>8. De qué manera evalúan el rendimiento realizado por sus trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si el rendimiento de los trabajadores supera sus expectativas, ellos obtienen algún beneficio (bonificación, ascensos, etc...) 	<p>A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>9. Existe algún monitoreo constante el cual puedan verificar si los trabajadores realizan con efectividad la realización de sus actividades</p>	<p>A (<input type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA: _____ N° TD: _____
COMENTARIOS GENERALES:	
OBSERVACIONES:	

CARTILLA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

1. NOMBRE DEL EXPERTO	<i>José William Cóceda Cármas</i>
2. ESPECIALIDAD	<i>Lic. Administración</i>
3. TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO	<i>MAGISTER</i>
4. EXPERIENCIA (AÑOS)	<i>02</i>
5. INSTITUCIÓN DONDE LABORA	<i>USS</i>
6. CARGO	<i>DOCENTE</i>
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	
Elaboración del proceso administrativo en la Empresa Comercial A & C, de la ciudad de Chiclayo 2016	
A. NOMBRE DE LOS TESISTAS	Burgos Castro Osmin Leandro Cervera Orellano Alexis Marcelo
B. INSTRUMENTO EVALUADO	Guía de Preguntas

<p>C. DETALLE DEL INSTRUMENTO</p>	<p>El instrumento consta de 9 preguntas y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.</p>
<p>7. FIRMA Y DNI</p>  <p>DNI 09522232</p>	
<p>8. INSTRUCCIONES</p> <p>EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "A" SI ESTÁ DE "ACUERDO" O CON EL ITEM "D" SI ESTÁ EN "DESACUERDO", SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.</p>	
<p>9. PREGUNTAS</p>	
<p>1. De qué manera planifican sus actividades - Cuáles son las actividades principales</p>	<p>A () D ()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2. Tienen elaborada una guía de procedimientos de actividades - si existe dicha guía, esta cumple con los objetivos de la empresa por la cual fue creada - Si no poseen una guía, cual fue la razón por la cual no la tienen</p>	<p>A () D ()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3. Poseen algún manual donde especifique la manera de realizar todas las actividades de la empresa. - De qué manera organizan sus actividades</p>	<p>A () D ()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>4. Poseen algún flujo grama donde grafique el procedimiento de sus actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quien es el encargado de controlar el procedimientos de las actividades 	<p>A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>5. Poseen algún organigrama donde especifiquen la jerarquía de puestos de los trabajadores respecto al labor que desempeñan</p>	<p>A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>6. La empresa ofrece incentivos a sus trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - De qué manera incentivan a sus trabajadores para que estos tengan un mejor desempeño en la realización de sus actividades - Quien y como evalúan ese desempeño 	<p>A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>7. Realizan algún tipo de capacitación, para que sus trabajadores puedan estas más capacitados para realizar sus labores eficazmente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que temas considera usted que son de importancia para capacitar a sus trabajadores. - Estas capacitaciones cumplen con los objetivos de la empresa 	<p>A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>8. De qué manera evalúan el rendimiento realizado por sus trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si el rendimiento de los trabajadores supera sus expectativas, ellos obtienen algún beneficio (bonificación, ascensos, etc...) 	<p>A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>9. Existe algún monitoreo constante el cual puedan verificar si los trabajadores realizan con efectividad la realización de sus actividades</p>	<p>A (<input type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA: _____ N° TD: _____
COMENTARIOS GENERALES:	
OBSERVACIONES:	

CARTILLA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

1. NOMBRE DEL EXPERTO	Julio Cesar Valera Aredo
2. ESPECIALIDAD	Gerencia Estratégica
3. TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO OBTENIDO	Maestro en Administración
4. EXPERIENCIA (AÑOS)	35 años
5. INSTITUCIÓN DONDE LABORA	Universidad Señor de Sipán
6. CARGO	Docente
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	
Elaboración del proceso administrativo en la Empresa Comercial A & C, de la ciudad de Chiclayo 2016	
A. NOMBRE DE LOS TESISISTAS	Burgos Castro Osmin Leandro Cervera Orellano Alexis Marcelo
B. INSTRUMENTO EVALUADO	Guía de Preguntas

<p>C. DETALLE DEL INSTRUMENTO</p>	<p>El instrumento consta de 9 preguntas y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.</p>
<p>7. FIRMA Y DNI</p>  <p>8. INSTRUCCIONES</p> <p>EVALÚE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "A" SI ESTÁ DE "ACUERDO" O CON EL ÍTEM "D" SI ESTÁ EN "DESACUERDO", SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS.</p>	
<p>9. PREGUNTAS</p>	
<p>1. De qué manera planifican sus actividades - Cuáles son las actividades principales</p>	<p>A (<input checked="" type="checkbox"/>) D ()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2. Tienen elaborada una guía de procedimientos de actividades - si existe dicha guía, esta cumple con los objetivos de la empresa por la cual fue creada - Si no poseen una guía, cual fue la razón por la cual no la tienen</p>	<p>A (<input checked="" type="checkbox"/>) D ()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3. Poseen algún manual donde especifique la manera de realizar todas las actividades de la empresa. - De qué manera organizan sus actividades</p>	<p>A (<input checked="" type="checkbox"/>) D ()</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>4. Poseen algún flujo grama donde grafique el procedimiento de sus actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quien es el encargado de controlar el procedimientos de las actividades 	<p>A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>5. Poseen algún organigrama donde especifiquen la jerarquía de puestos de los trabajadores respecto al labor que desempeñan</p>	<p>A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>6. La empresa ofrece incentivos a sus trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - De qué manera incentivan a sus trabajadores para que estos tengan un mejor desempeño en la realización de sus actividades - Quien y como evalúan ese desempeño 	<p>A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>7. Realizan algún tipo de capacitación, para que sus trabajadores puedan estas más capacitados para realizar sus labores eficazmente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que temas considera usted que son de importancia para capacitar a sus trabajadores. - Estas capacitaciones cumplen con los objetivos de la empresa 	<p>A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>8. De qué manera evalúan el rendimiento realizado por sus trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si el rendimiento de los trabajadores supera sus expectativas, ellos obtienen algún beneficio (bonificación, ascensos, etc...) 	<p>A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>9. Existe algún monitoreo constante el cual puedan verificar si los trabajadores realizan con efectividad la realización de sus actividades</p>	<p>A (<input type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA: _____ N° TD: _____
COMENTARIOS GENERALES:	
OBSERVACIONES:	

